

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA LÁSER EXPRESS  
MERCADERO LTDA REGIONAL PASTO  
DE LOS AÑOS 2003 - 2005**

**OLGA LUCÍA ARTEAGA CHAVES  
DILCIA DEL SOCORRO BENÍTEZ AGUIRRE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS IV PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA LÁSER EXPRESS  
MERCADERO LTDA REGIONAL PASTO  
DE LOS AÑOS 2003 - 2005**

**OLGA LUCÍA ARTEAGA CHAVES  
DILCIA DEL SOCORRO BENÍTEZ AGUIRRE**  
Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Finanzas

**Asesor  
LUIS ALBERTO SARASTY  
Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS IV PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **DEDICATORIAS**

*Dedico este trabajo a las personas más importantes en mi vida:*

*A mi Padre Celestial: Quien por medio de las oraciones siempre esta conmigo, me ayuda a realizar mis metas y el es dueño de mi vida y la de mis seres queridos, siempre me ha escuchado y me da aliento en todos los sentidos, me ha regalado la sabiduría para culminar esta tarea de la vida.*

*A mi Padre: Roberto Arteaga Chamorro, quien con ejemplo y amor me enseñó que la educación constituye un gran tesoro, además de ser el apoyo incondicional siempre.*

*A mi Madre: Alicia De Arteaga Chaves por su comprensión y constante apoyo, quien es mi mejor amiga y con su constante consejos siempre han edificado mi vida, siendo la mejor consejera de mi vida y con su empeño en la realización de mis sueños y objetivos.*

*A mis hermanas: Edid y Cristina, por ser las mejores confidentes y han sido un gran apoyo en momentos de crisis, ellas me han fortalecido para que mis esfuerzos tengan un camino hacia el éxito.*

*A mis sobrinos y sobrinas: David, Pablo José, Violeta y Sara Valentina, por ser mis ángeles guardianes y de toda mi familia, su presencia en mi alma es cada vez más fuerte y me alienta para continuar luchando en el logro de mis metas.*

*A mis familiares y compañeros que me ayudaron con sus consejos y orientaciones a reforzar mis ideales, a no desfallecer en el intento de dar todo por terminado, a todas ellas personas que por su bondad de corazón, iluminaron esos días difíciles de tantos que se presentan en la vida.*

*Atentamente,*

*Olga Lucia Arteaga Chaves*

*Dedico este trabajo a las personas más importantes en mi vida:*

*Dedico este trabajo a Dios por su acompañamiento total y absoluto en todas las acciones que realizo, agradezco por todos los favores recibidos porque él me dio el buen entendimiento, para practicar y poner en funcionamiento el aprendizaje que a lo largo de la Especialización en Finanzas, tuve la oportunidad de enriquecerme, en este momento puedo afirmar que adquirí la madurez necesaria para enfrentar un nuevo camino.*

*A mis padres: Tulio e Hilda, por su estar a mi lado siempre. Porque tras mi esfuerzo hoy puedo brindarles compartir mi alegría de haber culminado una etapa más.*

*A mi hijo: Daniel, por ser el combustible que mueve el motor de mi vida. Porque en el futuro puedo brindarle el enriquecimiento de mi conocimiento, si el en algún momento de su vida lo necesita.*

*A mis hermanos: Fredy y Amanda, por su apoyo incondicional, porque tengo la seguridad de que ellos comparten este triunfo conmigo de corazón.*

*A mis sobrinas: Karla y Lina María , por ser los ángeles que comparten mis días y están presentes en el momento de mis tristezas, para tomar impulso en esos momentos que mas se necesitan, con una sonrisa o tras un gran abrazo para disipar esas grandes crisis pasajeras.*

*Atentamente,*

*Dilcia Benítez*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Al Doctor, Milton Chamorro Gerente de la empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A y a todo el personal, por abrirnos las puertas de su organización, permitiéndonos experimentar la realidad de nuestro campo profesional y ofrecer su valiosa colaboración.

A nuestro Asesor, Doctor Luis Alberto Sarasty por compartir su conocimiento y brindarnos constante motivación e impulso para seguir adelante.

A nuestros Jurados, Doctores: Luis Alberto Aguilera y Luis Guillermo Narvaez por haber enriquecido nuestros conocimientos a nivel académico, profesional y personal.

A la Universidad de Nariño por ser el puente del conocimiento en el desarrollo integral de nosotros como alumnas que anhelábamos enriquecernos en el conocimiento y formarnos como personas Integrales.

Y a todos los compañeros de Finanzas promoción IV que a lo largo del estudio, nos acompañaron en el aprendizaje, y fueron amigos solidarios en el caminar tras un objetivo común.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Diagnóstico financiero	20
4.2 MARCO CONCEPTUAL	29
5. METODOLOGÍA	34
5.1 Tipo de estudio	34
5.2 Métodos de investigación	34
5.2.1 La observación	34
5.2.2 Análisis y síntesis	34
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
5.3.1 Fuentes primarias	35
5.3.2 Fuentes secundarias	35

6.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	36
6.1	RESEÑA HISTÓRICA	36
6.2	MARCO JURÍDICO	
7.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	38
7.1	ANÁLISIS VERTICAL	39
7.1.1	Análisis vertical del balance general periodo 2003	39
7.1.2	Análisis vertical del balance general periodo 2004	41
7.1.3	Análisis vertical del balance general periodo 2005	43
7.2	ESTADO DE RESULTADOS	45
7.2.1	Análisis vertical estado de resultados periodo 2003	46
7.2.2	Análisis vertical estado de resultados periodo 2004	48
7.2.3	Análisis vertical estado de resultados periodo 2005	50
7.3	ANÁLISIS HORIZONTAL	52
7.3.1	Análisis horizontal del balance general	52
7.3.2	Análisis horizontal del estado de resultados	54
7.4	RAZONES FINANCIERAS	56
7.4.1	Razones de liquidez	56
7.4.2	Razones de endeudamiento	57
7.4.3	Análisis de eficiencia	59
7.4.4	Razones de rentabilidad	59
7.5	SISTEMA ANÁLISIS DUPONT	62
7.6	ÍNDICE DE SOLVENCIA	62



7.7	APALANCAMIENTO FINANCIERO	63
7.8	CÁLCULO DEL EVA	63
7.9	TASA DE OPORTUNIDAD	65
8.	DIAGNÓSTICO DE DIRECCIONAMIENTO	74
8.1	MISIÓN	74
8.2	VISIÓN	74
8.3	OBJETIVOS DE LA EMP. LÁSER EXPRESS M. L.T.D.A	74
8.4	POLÍTICAS DE LA EMP. LÁSER EXPRESS M. L.T.D.A	74
8.5	DIAGNÓSTICO DE AREAS FUNCIONALES	74
8.5.1	Área de servicios	74
8.5.2	Áreas de comercialización	75
8.5.3	Área financiera	75
8.6	ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	75
8.7	ANÁLISIS DEL ENTORNO	77
8.7.1	Análisis del entorno económico	77
8.7.2	Análisis del entorno social, cultural, geográfico y demográfico	80
8.7.3	Análisis del entorno político	81
8.7.4	Análisis del entorno tecnológico	82
8.7.5	Análisis del entorno competitivo	83
8.8	MATRIZ DE IMPACTO DE PERFIL DE AMEN. Y OPORT	83
8.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXT. (MEFE)	85
8.10	ANÁLISIS DE EVAL. DE LOS FACTORES EXTERNOS EN ESCENARIOS FUTUROS.	87

8.11	ANÁLISIS INTERNO	90
8.11.1	Auditoria gerencial	90
8.11.2	Auditoria de mercadeo	95
8.11.3	Auditoria financiera	96
8.11.4	Auditoria de prestación del servicio	98
8.12	MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	99
8.13	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACT. INTERNO (MEFI)	101
9.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	104
9.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO	104
9.2	VISIÓN	104
9.3	MISIÓN	105
9.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	105
9.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	106
9.6	ANÁLISIS DOFA	106
9.7	PLAN DE ACCION	111
10.	RECOMENDACIONES GENERALES	117
	CONCLUSIONES	121
	BILBIOGRAFIA	122

## LISTA DE CUADROS

	pág	
Cuadro 1.	Balance general Empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A	38
Cuadro 2.	Análisis vertical balance general año 2003	40
Cuadro 3.	Análisis vertical balance general año 2004	42
Cuadro 4.	Análisis vertical balance general año 2005	44
Cuadro 5.	Estado de resultados Empresa. Láser Express L.T.D.	45
Cuadro 6.	Análisis vertical del estado de resultados año 2003	47
Cuadro 7.	Análisis vertical del estado de resultados año 2004	49
Cuadro 8.	Análisis vertical del estado de resultados año 2005	51
Cuadro 9.	Análisis horizontal del balance general	53
Cuadro 10.	Análisis horizontal del estado de resultados	55
Cuadro 11.	Razones financieras	61
Cuadro 12.	Sistema análisis Dupont año 2003 – 2004 - 2005	62
Cuadro 13.	Cálculo EVA de la Empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A	64
Cuadro 14.	Rentabilidad del patrimonio de Empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A	65
Cuadro 15.	Tasas de interés de los certificados de depósito a término (años 2003, 2004 y 2005)	65
Cuadro 16.	Tasas de interés de los certificados de depósito a término, promedio mensual y anual (años 2003, 2004 y 2005).	69
Cuadro 17.	Tasa de oportunidad de la Empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A.	73
Cuadro 18.	Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)	84
Cuadro 19.	Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	86
Cuadro 20.	Matriz de evaluación del factor externo futura (MEFEF)	89
Cuadro 21.	Matriz de impacto de la capacidad interna	99
Cuadro 22.	Matriz de evaluación del factor interno	102
Cuadro 23.	Matriz DOFA	110
Cuadro 24.	Análisis de ingresos y costos furgón	111
Cuadro 25.	Análisis de ingresos y costos encomiendas	113
Cuadro 26.	Plan de Seguimiento	115

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional Láser Express Mercadeo L.T.D.A regional Pasto	85

## **RESUMEN**

La empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A., es una empresa sólida tiene como objetivo principal en los últimos tiempos, mejorar la imagen corporativa e incrementar los volúmenes de ventas a nivel del municipio de Pasto y de todo el Departamento de Nariño, en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico institucional a largo plazo, que le permita definir su horizonte y el camino a seguir para el logro de sus objetivos ya que no se ha realizado un estudio previo que implique un análisis exhaustivo donde se encuentren claramente que aspectos se deben mejorar para cumplir los objetivos deseados, este estudio que se ha realizado es precisamente para que la empresa tenga una herramienta suficientemente útil, que le permita una toma de decisiones financieras excelentes, que proporcionen el crecimiento empresarial en el futuro y que conlleven a la aplicación de este respectivo estudio.

## **ABSTRACT**

The Company Láser Express Mercadeo L.T.D.A, is a solid company, has lately like primary target to improve the corporative image and to increase the volumes , of sales at level of the municipality of Pasto and Nariño Departmental, at he present time does not tell in the long term on institutional a strategic address, that it allows him to define his horizon and the way to follow for the profit of his objectives since a previous study has not been made that implies an exhaustive analysis where they are clearly that aspects are due to improve to fulfill the objectives whished, this study that has been made is indeed so that the company has a sufficiently useful tool that it allows a taking him, of excellent financial decisions, that provide the enterprise growth in the future and which they entail to the application of this respective study.

## INTRODUCCIÓN

El servicio de mensajería ya sea local, departamental, nacional e internacional se ha convertido en una herramienta importante en las comunicaciones porque permite a las personas obtener información valiosa ya sea en el campo personal o laboral, y es mucho más para el sector empresarial debido a que este servicio se presenta como un factor indispensable para su crecimiento y desarrollo; ya que la gran mayoría de estas dependen del transporte de mercancías servicio el cual es necesario para el cumplimiento de su objeto social.

En la actualidad existe un número muy significativo de empresas que se dedican a esta actividad, quienes para poder funcionar deben estar inscritas en el Ministerio de Comunicaciones. El Ministerio de comunicaciones empezó a dar esta acreditación a partir del año 1999 a todas las empresas que se dedican a esta actividad. Deben efectuar la respectiva inscripción las empresas colombianas que se dedican a prestar el servicio de mensajería especializada desde cobertura local hasta internacional, de igual manera también deben hacerlo las empresas extranjeras que prestan sus servicios en nuestro país.

Láser Express LTDA, es una empresa que lleva cumpliendo con su objeto social desde 13 años, en la ciudad de Pasto solo está desde hace 9 años, su sede principal está en Cali. La sede de Pasto, la cual es objeto de nuestro estudio, en los últimos dos años ha tenido un crecimiento reflejándose en la obtención de utilidades y en el personal legalmente remunerado. A pesar del crecimiento obtenido, no ha sido acorde a las necesidades internas y externas de la empresa, encontrando hoy en día una institución con falencias en los niveles: Económico, financiero y administrativo. Se propone por tanto mediante este análisis una serie de estrategias encaminadas hacia el redireccionamiento estratégico que le permita a la empresa el aprovechamiento adecuado de oportunidades y la definición de estructuras administrativas y financieras que le faciliten un fortalecimiento para entrar a competir dentro de mercados cada vez más amplios y exigentes. Se plantea además alternativas financieras de inversión que se adapten al presupuesto e intereses particulares de la empresa, en aras de lograr incrementos en la generación de capital que garantice la reinversión en activos circulantes, con el objeto de alcanzar la máxima productividad laboral que se verá reflejada en la satisfacción del usuario final. Consiste por tanto, en proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones financieras, que busquen el crecimiento empresarial.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, el servicio de mensajería se ha convertido en un factor importante de competitividad para todos los sectores, debido a que con este servicio bien prestado garantiza el buen funcionamiento de las organizaciones tanto públicas como privadas.

En la actualidad este tipo de empresas en Colombia es muy competido debido a su importancia. Por razones anteriormente mencionadas es fundamental que las actividades de la empresa estén muy bien planificadas para competir con calidad, eficiencia y eficacia, los cuales se reflejarán en los niveles de productividad y rendimiento.

La empresa LASSER EXPRESS LTDA, se constituye como una organización que presta su servicio de mensajería especializada en todo el país, su sede principal está en Cali, ya que esta es la ciudad donde nació y desde aquí extendió sus servicios al resto del país. La regional Nariño así como todas las regionales nació como fruto de alquiler de su franquicia y es de esta manera como han ampliado su cobertura. Esta empresa transporta desde mercancías hasta correspondencia tanto en el nivel nacional como local.

En el mercado de Pasto, las empresas de este sector han visto una gran oportunidad porque la ciudad de Pasto es zona fronteriza lo cual facilita en alguna medida la posibilidad de prestar sus servicios internacionalmente. Por las razones anteriores Láser Express debe competir con calidad y para hacerlo debe contar con un capital considerable. La regional Nariño en la administración actual ha presentado utilidades, lo cual motiva a la alta gerencia a seguir en este proyecto empresarial en vista de que en las anteriores registraba pérdidas, aunque lamentablemente no son suficientes para operar y lograr los objetivos de competitividad requeridos para superar a la competencia.

La principal causa por la cual la empresa no produce altos rendimientos, se debe a la falta de elaboración de estudios financieros que les sirva de herramientas para la toma de decisiones; en consecuencia se hace necesario realizar un diagnóstico financiero que permita a la empresa en el largo plazo consolidar la información contable y tomar las decisiones estratégicas adecuadas para reinvertir en el negocio y por ende cumplir con las exigencias del mercado. Además de lo anterior, la inexistencia de un adecuado sistema de control y evaluación, crea un ambiente de inestabilidad.

La falta de capital y sus bajos rendimientos son circunstancias que puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las



fortalezas con que cuenta la organización, lo que impide desarrollar una empresa que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la organización plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo a los acontecimientos.

Como mencionamos anteriormente, esta situación hace necesaria la realización de un Diagnóstico Financiero; ya que ésta, es una herramienta importante que le permitirá a la empresa desarrollar una ventaja competitiva, optimizar la utilización de los recursos y garantizar la efectividad de las inversiones, lo cual conllevará a la consolidación de la empresa en el mercado regional; debido a que el mercado exige la implementación de nuevas tecnologías tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio, buscando ante todo la disminución de los costos de operación.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo determinar la situación financiera actual de la Empresa LASSER EXPRESS LTDA, REGIONAL NARIÑO, de tal manera que le permita generar valor económico y mayor competitividad en el mercado?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el Diagnóstico Financiero de la empresa Láser Express Mercadeo LTDA regional Nariño, con el fin de analizar la situación financiera actual, para recomendar que acciones se deben tomar para mejorar su situación o mantenerla teniendo como referente las exigencias del medio competitivo.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los diferentes estados financieros que presenta la empresa mediante los métodos vertical, horizontal y Dupont, así mismo la aplicación de las diferentes razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de actividad.
2. Establecer si la empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A está o no generando valor económico.
3. Elaborar una matriz DOFA de tipo financiero
4. Recomendar que posibles acciones se pueden tomar para mejorar o mantener la situación financiera de la Empresa Láser Express Mercadeo LTDA, Regional Nariño.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años se ha incrementado el sector empresarial y organización por la necesidad urgente de generar ingresos. La crisis del país en todos los campos ha permitido el cambio de paradigmas de lo que se puede hacer para la obtención de ingresos; antes los ojos para obtener ingresos estaban puestos en la posibilidad de lograr vincularse laboralmente, hoy este paradigma se muere para darle paso a la otra alternativa como es la de crear empresa, esto se evidencia en el incremento de la pequeña y mediana empresa; y éstas, debido a su tamaño no cuentan con recursos que les permita tener su propio servicio de mensajería por tal razón recurren al servicio de mensajería especializada para cumplir a sus clientes externos obedeciendo así al cumplimiento de su objeto social. Teniendo en cuenta lo anterior es indispensable que Láser Express LTDA, Regional Nariño, preste un servicio innovador o diferencial con respecto a la competencia, para lo cual la empresa debe seguir preparándose para mejorar día a día, y para ello necesita contar con capital para conocer más a sus clientes junto con sus respectivos satisfactores. Esta situación ha sido determinante en la elección de la empresa para realizar el diagnóstico financiero, con el objeto de proporcionar las herramientas necesarias para garantizar su crecimiento y desarrollo, además es importante resaltar que el estudio se justifica en los alcances que se pretende obtener, pues la empresa presenta la necesidad de una organización financiera que determine la rentabilidad obtenida por la operación del negocio y garantice la reinversión de recursos de capital para que garantice la continuidad del servicio y satisfaga las expectativas de expansión. Los beneficios derivados de la realización de este trabajo se pueden enfocar en varias direcciones ya que se constituye en un marco de referencia para el direccionamiento de la empresa, otorga las herramientas necesarias que contribuyen a la determinación de estrategias tendientes a la ampliación de la cobertura del servicio y mejoramiento en la calidad, establece el desarrollo de los procesos de manera eficaz aprovechando al máximo los recursos tecnológicos, financieros con que cuenta la empresa, en aras de alcanzar un mejor nivel competitivo que se verá reflejado en el incremento de la participación en el mercado y en la satisfacción del cliente.

Por otro lado con este estudio se tendrá una buena oportunidad para aplicar y profundizar los conceptos y utilizar las herramientas financieras logrando un mayor entendimiento en cuanto a Diagnóstico Financiero se refiere y análisis de alternativas financieras, demostrando la importancia de estos conocimientos y su aplicación para el manejo de las empresas.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 Diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas, de igual manera las operaciones realizadas durante el período y el financiamiento. A través de la información financiera se debe evaluar la vida económica de la empresa. Debido a lo anterior se debe hacer seguimiento a la inversión, identificando su cumplimiento como también las metas y los objetivos de la misma.

Para la elaboración del diagnóstico financiero se tiene los siguientes procesos:

1. Validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Volver comparativa la información contable entre un periodo y el otro.
3. Dar una interpretación a los diferentes estados financieros buscando siempre las decisiones importantes de la Gerencia, los efectos de la estructura financiera.
4. Aplicar una serie de herramientas financieras que permitan diagnosticar la situación del desempeño. El cuarto proceso tiene como objeto

- ☞ Estructura financiera
- ☞ Razones financieras (Liquidez, Rentabilidad, Etc.)
- ☞ Índices financieros (Margen de Utilidad, %)
- ☞ Indicadores de gestión.

❖ **Los Estados Financieros y sus Elementos:** Los estados financieros reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables. Con las cualidades de la información contable, normas básicas y normas técnicas, se soporta la existencia de los estados financieros, los cuales están orientados a satisfacer las necesidades de usuarios indeterminados (estados financieros de propósito general) o de usuarios específicos (estados financieros de propósito especial).

Los de propósito general se subdividen en estados financieros básicos y consolidados y se caracterizan por su concisión, neutralidad, claridad y fácil consulta; se preparan para usuarios indeterminados y en forma comparativa. Los estados financieros de propósito especial, presentan una información más

detallada y su objetivo es atender necesidades específicas de determinados usuarios de la información contable.

Los elementos de los estados financieros se refieren a las categorías que agrupan el registro de los hechos económicos. Los elementos se clasifican según se relacionen con la medición de la situación financiera, como elementos del balance general o con la medición de las actividades del ente, como componentes del estado de resultados. En la primera clasificación se encuentran los activos, pasivos y patrimonio y en la segunda, los ingresos, costos y gastos. El efecto inflacionario en la estructura financiera se reconoce como un elemento especial, llamado corrección monetaria. Finalmente, se mencionan otros elementos que no califican en las categorías anteriores, éstos son las cuentas de orden contingente, fiduciario, fiscal o de control, las cuales se presentan como una información adicional por fuera del cuerpo del balance general.

La característica esencial de los estados financieros será la de contener la información que permita a los usuarios evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones económicas sobre la misma. Por esta razón los estados financieros no deben omitir información básica ni incluir información excesiva que los puede hacer confusos. Los estados financieros deben cumplir fundamentalmente con los requisitos de<sup>1</sup>:

- **Integridad:** Inclusión de todos los datos necesarios para que sus objetivos sean satisfechos.
  - **Neutralidad:** La información suministrada debe prepararse con objetividad sin mirar los intereses particulares de los usuarios.
  - **Comparabilidad:** Factibilidad de confrontación entre ejercicios de una misma empresa y entre diversas empresas.
  - **Confiabilidad:** Deben ser consistentes, objetivos y verificables
- ❖ **Clases Principales de Estados Financieros:** Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.
- **De Propósito General:** Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta. Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados.

---

<sup>1</sup> **BLANCO LUNA**, Yanel. Las normas de contabilidad en Colombia. Editora Roesga, 1994, pág. 97.

☞ **Estados financieros básicos:**

- a. Balance general (comparativo con el periodo inmediatamente anterior)
- b. Estado de resultados (comparativo con el periodo inmediatamente anterior)
- c. Estado de cambios en el patrimonio;
- d. Estado de cambios en la situación financiera, y
- e. Estado de flujos de efectivo.

☞ **Estados financieros consolidados:**

Presentan los estados de un ente matriz y sus subordinadas, o un ente dominante y los dominados como si fuesen los de una sola empresa.

➤ **De Propósito Especial:** Son estados financieros de propósito especial aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones.

- Balance inicial.
- Estados financieros de períodos intermedios.
- Estados de costos.
- Estado de inventarios.
- Estados financieros extraordinarios.
- Estados de liquidación.
- Estados financieros que se presentan a las autoridades.
- Estados financieros preparados sobre una base comprensiva distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Estados financieros comparativos.
- Estados financieros certificados y dictaminados.

❖ **Definición de Estados Financieros:**

➤ **Balance General:** Indica que posee la empresa y como están financiados estos activos en la forma de obligaciones o participación accionaria, es una imagen de la empresa en un punto en el tiempo. No pretende representar el resultado de las transacciones de un mes, trimestre o año específico, sino una crónica acumulada de todas las transacciones que han afectado a la compañía desde su inicio. Por lo general, los renglones del balance general se presentan sobre una base de costo histórico y no sobre valor presente. La forma en que la reglamentación contable vigente busca “ajustar” dichos valores, es recurriendo a los llamados ajustes por inflación de activos no monetarios o a la reexpresión de todas las cifras. Los activos se listan en el orden de su liquidez

o tomando como base el periodo que generalmente se necesita para convertirlos en efectivo. Los derechos sobre los activos representan las fuentes con las que se han financiado los fondos invertidos, es decir, las cuentas del pasivo y de fondos propios o de capital.

- **Estado de Resultados:** Es el principal mecanismo para medir la rentabilidad de una empresa durante un periodo definido, sea de un mes, tres meses o un año. Este estado se presenta en forma escalonada o progresiva, de modo que se puede estudiar la utilidad o la pérdida después de haber deducido cada tipo de gastos. Se trata de un informe sobre los aspectos dinámicos de la empresa: sus resultados de operaciones. El beneficio (o pérdida) neto final se suma al capital o se deduce de él, permitiéndonos calcular la UPA (Utilidad por Acción) conocida también como la “línea del fondo”, constituyéndose en la información más importante para cualquier accionista. Una gran limitación que tiene este estado financiero es que no reconoce cambios en el entorno que pueden favorecer la rentabilidad de la empresa.
- **Herramientas de Análisis Financiero:** El análisis cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas.

Se busca dar respuesta entre otras inquietudes a:

- ¿Es el nivel de activos adecuado al volumen de operaciones de la empresa?
  - ¿Se cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la compañía?
  - Posee la empresa una capacidad excesiva subutilizada? ¿Será suficiente para el desarrollo futuro? ¿Se requerirán nuevas inversiones en planta?
  - ¿Cómo ha sido financiado el activo de la empresa? ¿Es adecuada la estructura de capital?
  - ¿Se están obteniendo tasas de rentabilidad aceptables sobre las ventas y sobre el patrimonio? ¿Cuál ha sido su tendencia en el tiempo?
  - Decisiones de inversión
  - Decisiones de financiación
- **Análisis Estructural:** Se busca evaluar la estructura interna de los estados financieros. En el caso del balance general, este análisis estructural se centra en dos aspectos principales:

- ¿Cuales son las fuentes de capital de la empresa, es decir, como se distribuyen las obligaciones entre pasivo circulante, pasivo a largo plazo y capital propio?
- Dado el importe de capital de todos los orígenes ¿cuál es la distribución del activo (circulante, fijo y otros) en que está invertido? Expresado de otra forma, ¿cuál es la composición de activo con que la empresa ha elegido llevar a cabo sus operaciones?

En términos generales se puede afirmar que se busca evaluar la proporción entre pasivos y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus activos. La estructura financiera que tiene o tendrá la empresa, se convierte en un factor trascendental por la relación que tiene sobre dos aspectos igualmente importantes: Las utilidades y el costo de capital.

Para obtener la información necesaria y poder efectuar el análisis estructural se deben aplicar inicialmente dos tipos de análisis:

- **Análisis Horizontal:** También denominado como de tendencia y es la comparación de estados financieros a lo largo de una serie de años, revelando asimismo la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia. Su cálculo se realiza tanto en valores absolutos como relativos (porcentajes). La interpretación de los cambios porcentuales debe realizarse teniendo en cuenta el efecto que puede ejercer sobre estas comparaciones una aplicación no uniforme de los principios de contabilidad a lo largo de los años.
- **Análisis Vertical:** En el análisis de estados financieros a menudo es útil averiguar qué proporción de un grupo o subgrupo representa una sola partida. En un balance tanto el total del activo, como la sumatoria del pasivo más el patrimonio, se expresan como un cien por cien (100%) y cada partida dentro de esas categorías se expresa en porcentaje del total correspondiente. De forma similar en el estado de resultados el valor de los ingresos netos se toman como el cien por cien (100%) y las demás partidas del estado se expresan en porcentaje de las mismas.
- **Índices o Razones Financieras:** Las razones financieras se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros, señalando los puntos fuertes y débiles de una compañía e indican probabilidades y tendencias.

Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlos. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:



- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.
- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.
- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada.

Entre las principales razones financieras se tienen:

**1. Índices de Liquidez:** Miden la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo. Se trata de determinar que pasaría si la empresa le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año, permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que esta corre, dada la composición de su estructura corriente. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Solvencia o Razón Corriente:** Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.  
(Activo Corriente / Pasivo Corriente) = No. De veces
- **Prueba Ácida:** Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios pueden ser difíciles de comercializar.  
((Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente) = No. De veces

**2. Endeudamiento:** Permiten la determinación de dos aspectos. Por un lado el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. De la misma forma, se trata de establecer el riesgo que corren los acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento. La medida en la cual una empresa usa el financiamiento por medio de deuda se denomina apalancamiento financiero. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Nivel de Endeudamiento:** Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.  
(Total Pasivo / Total Activo) = %
- **Endeudamiento sin Valorizaciones:** Similar al indicador anterior, es más conservador ya que del valor del activo se resta la intangibilidad de las valorizaciones.

$(\text{Total Pasivo} / (\text{Total Activo} - \text{Valorizaciones})) = \%$

- **Concentración Endeudamiento a Corto Plazo:** Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo.  
 $(\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}) = \%$
- **Carga Financiera:** Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos financieros.  
 $(\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas Netas}) = \%$
- **Razón de Cobertura de Intereses:** Indica la relación entre las utilidades operacionales y los gastos financieros.  
 $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Interés}) = \text{No. De veces}$
- **Indicador de Leverage:** Mide el grado de compromiso de los socios o accionistas para atender la deuda a corto plazo.  
 $(\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}) = \text{No. De veces}$
- **Índice de independencia financiera:** Es un índice de propiedad que mide la cantidad de la empresa que le corresponde a los propietarios.  
 $(\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}) = \%$

**3. Rentabilidad:** Permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertido. Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se pueden explicar, en todo o en parte, por la capacidad que se tiene al emplear de manera efectiva los recursos provistos, es decir, la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Rentabilidad Bruta:** El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.  
 $(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}) = \%$
- **Rentabilidad Operacional:** Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.  
 $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}) = \%$
- **Rentabilidad Neta:** Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social  
 $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) = \%$
- **Rentabilidad del Patrimonio:** Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.  
 $(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Líquido}) = \%$
- **Rentabilidad del Activo Total:** Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades independientemente de cómo halla sido financiado.

$$(\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total Bruto}^2) = \%$$

**4. Actividad:** Llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa está administrando sus activos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de los recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

- **Rotación del Patrimonio Líquido:** Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas.  
(Ventas Netas / Patrimonio Líquido) = %
- **Rotación del Activo Total:** Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total.  
(Ventas Netas / Activo Total) = N°. de veces.
- **Rotación del Activo Fijo:** Corresponde al volumen de ventas generado por el activo fijo.  
(Ventas Netas / Activo Fijo) = N°. de veces.

**5. Análisis Dupont:** Este sistema hace que el analista examine las fuentes de rentabilidad de una compañía. Es una demostración de la forma como pueden integrarse algunos de los indicadores financieros. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidades que tales ventas generan. Como el margen de utilidad es un índice del estado de ingresos, un alto margen de utilidad indica un buen control de costos, mientras que un índice alto de rotación de activos demuestra un uso eficiente de los activos en el balance general.

$$\frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{ActivoTotal}} = \frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{ActivoTotal}}$$

Retorno sobre Activos (Inversión) = Margen de utilidad X Rotación activos

#### ❖ Flujo de Caja Libre

- **El Concepto de Apalancamiento Financiero:** Es el hecho de que la empresa financie sus recursos con deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos se denomina Si la rentabilidad operativa es mayor que el costo de la deuda se le denomina apalancamiento

---

<sup>2</sup> Corresponde al valor de los activos totales, sin descontar la depreciación, ni las provisiones de inventarios y deudores.

financiero favorable, pero si sucede lo contrario, es decir, que la rentabilidad del activo es menor que el costo de la deuda, se dice que la compañía presenta un apalancamiento financiero desfavorable. Lo que se busca determinar es si la actual estructura financiera de la compañía puede cubrir los intereses financieros con las utilidades de la operación, teniendo en cuenta que los intereses son ciertos y en cambio la rentabilidad operacional depende del comportamiento de las ventas y de la eficiencia en el uso de los recursos, es decir son inciertos.

- **Definición del Flujo de Caja Libre – FCL:** Es una herramienta financiera que permite establecer, para un periodo determinado de tiempo, generalmente un año, de donde obtiene la empresa sus recursos y en que los aplica. No se trata de un flujo de caja, sino de otra forma de presentación del estado de flujos de efectivo. Para efectos de diferenciar las fuentes y los usos de los recursos, teniendo en cuenta que en esta presentación vienen mezclados, los usos aparecen entre paréntesis y las fuentes sin paréntesis. Uno de los aspectos fundamentales de esta metodología es la diferenciación que se hace entre el flujo operativo y el flujo financiero, por esta razón el FCL parte de la utilidad operacional y no de la utilidad neta. El concepto de FCL obliga al analista de acciones o al banquero no solo a considerar cuanto efectivo se genera en las actividades operacionales, sino también a restar los gastos de capital necesarios en planta y equipo mantener las actividades normales. Entonces, el saldo, FCL, está disponible para actividades financieras especiales, como lo son el pago de dividendos, el pago de pasivos financieros e inversiones temporales y permanentes.

#### ❖ EI EVA

Desde las primeras etapas del desarrollo de las finanzas se conocen dos indicadores; uno muy utilizado, la rentabilidad patrimonial (utilidad neta / patrimonio) y el otro, según una amplia investigación, bastante ignorado tanto teórica como prácticamente: el costo del capital.

Recientemente se combinaron estos dos indicadores para calcular el índice de generación de valor (EVA) resultado de restar el costo de capital del índice de rentabilidad.

$$\text{EVA} = (\text{Utilidad Operativa} - \text{Impuesto}) - (\text{Capital Invertido Operativo} * \text{CPPC})$$

Si el indicador es superior a cero (0), es decir, positivo, la empresa está generando valor, tanto más cuantas veces lo supere. En caso contrario se está destruyendo valor; el concepto así de simple es muy fácil de entender, pero para efectos prácticos, es decir, la toma de decisiones se necesita de un análisis muy completo. Para generar valor debe haber crecimiento patrimonial en términos reales, es decir, superior al aumento de la inflación, con flujo de fondos positivo.

De lo explicado anteriormente puede deducirse que el EVA constituye una medición de fácil comprensión y aplicación en el contexto empresarial. Su simplicidad de cálculo y su adaptabilidad a diferentes tipos de negocio son algunas de las características que han contribuido a su popularidad como nueva herramienta de evaluación financiera; pero lo más importante de acuerdo con sus partidarios es la estrecha relación que se observa entre este indicador y el valor de mercado de la empresa lo que permite inferir que sus resultados actuales y proyectados reflejen en gran medida la satisfacción o rechazo con la que los inversionistas evaluarán a la organización.

#### 4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **ACTIVO:** Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes se encuentran el efectivo, los inventarios, los activos fijos, etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papel del mercado, las valorizaciones, etc.
- **ACTIVO FINANCIERO:** Cualquier título de contenido patrimonial, crediticio o representativo de mercancías.
- **AMORTIZACIÓN:** Reducciones graduales de la deuda a través de pagos periódicos sobre el capital prestado. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de una empresa.
- **ANÁLISIS FINANCIERO:** Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.
- **ANÁLISIS HORIZONTAL:** El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.
- **ANÁLISIS VERTICAL:** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc.

- **AUMENTO DE CAPITAL:** Incorporación al capital de la empresa de reservas y/o nuevos recursos, efectuado normalmente mediante derechos de suscripción para los accionistas. Requiere de la aprobación de la Asamblea de Accionistas o del Directorio en caso de capital autorizado.
- **BALANCE:** Demostrativo contable de la situación económico - financiera de una empresa, en un período de tiempo determinado.
- **BANCO COMERCIAL:** Institución que se dedica al negocio de recibir dinero en depósito y darlo a su vez en préstamo, sea en forma de mutuo, de descuento de documentos o de cualquier otra forma. Se consideran además todas las operaciones que natural y legalmente constituyen el giro bancario.
- **CAPITAL:** Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica. Cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.
- **CAPITAL NETO DE TRABAJO:** Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.
- **CERTIFICADO DE DEPÓSITO A TÉRMINO:** Es el certificado que se recibe por depósitos de sumas de dinero. Los plazos pueden ser de 30 días en adelante siendo los más comunes los de 30, 60, 90, 180 y 360 días. Pueden emitirlos los bancos comerciales, corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. La tasa de interés por su depósito está determinada por el monto, el plazo y las condiciones existentes en el mercado al momento de su constitución. Son nominativos y no se pueden redimir antes de su vencimiento.
- **CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO:** Este indicador establece qué porcentaje del total con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.
- **CORRECCIÓN MONETARIA:** Es el valor porcentual del reajuste del valor de las Unidades de Poder Adquisitivo Constante - UPAC-, calculado por el Banco de la República y se aplica a los depósitos y préstamos de las corporaciones de ahorro y vivienda.
- **DTF:** Es un indicador que recoge el promedio semanal de la tasa de captación de los certificados de depósito a término (CDT's) a 90 días de los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial y es calculado por el Banco de la República. Hay para 180 y 360 días también.
- **ENDEUDAMIENTO:** Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.
- **ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO:** Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.

- **ESTADO DE FLUJO DE CAJA (CASH FLOW):** Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.
- **ESTADO DE RESULTADOS:** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período.
- **ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS:** Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.
- **ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS:** Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y la situación financiera, así como los flujos de efectivo, de un ente matriz y sus subordinadas, un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.
- **INDICADORES DE ACTIVIDAD:** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.
- **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO:** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurre tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.
- **INDICADORES DE LIQUIDEZ:** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.
- **INDICADORES DE RENDIMIENTO:** Los indicadores de rendimiento denominados también de rentabilidad o lucratividad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.
- **INFLACIÓN:** Mide el crecimiento del nivel general de precios de la economía. La inflación es calculada mensualmente por el DANE sobre los precios de una canasta básica de bienes y servicios de consumo para familias de ingresos medios y bajos. Con base en éstas se calcula un índice denominado Índice de precios al Consumidor (IPC). La inflación corresponde a la variación periódica de ese índice.
- **INTERÉS:** Es el costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero.

- **INTERÉS SIMPLE:** Ganancia del capital dado en préstamo durante todo un período dado.
- **INTERÉS COMPUESTO:** Utilidad del capital invertido más la capitalización o Reinversión periódica de los intereses.
- **INVERSIÓN:** Es la aplicación de recursos económicos al objetivo de obtener ganancias en un determinado período.
- **LEY:** Es una declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la República.
- **LIQUIDEZ:** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.
- **MERCADO FINANCIERO:** Es el conjunto de instituciones y mecanismos utilizados para la transferencia de recursos entre agentes económicos. En el Mercado Financiero se efectúan transacciones con títulos de corto, medio y largo plazo, generalmente destinados para el financiamiento de capital de trabajo permanente o de capital fijo de las empresas, del gobierno y sus entes descentralizadas.
- **MERCADO MONETARIO:** Corresponde a la oferta y la demanda de activos financieros de corto periodo de vencimiento.
- **OFERTA:** Es la orden de venta de un título-valor en el mercado de valores, ya sea por requerimiento de liquidez o para reinversión en otra alternativa.
- **PASIVO:** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc.
- **PATRIMONIO:** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraído con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.
- **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** Mide la producción total de bienes y servicios de la economía, generado por empresas que actúan dentro del país.
- **PRUEBA ÁCIDA:** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias es decir, básicamente con sus saldos de efectivos, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que puede haber, diferente a los inventarios.
- **RAZÓN CORRIENTE:** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.
- **RAZÓN O INDICADOR FINANCIERO:** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Pérdidas o



Ganancia) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

- **RENDIMIENTO:** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles.
- **RENTABILIDAD:** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.
- **RESERVA LEGAL:** Porcentaje de la utilidad del ejercicio retenido por mandato legal o por voluntad de los socios con el objeto de proteger la integridad del capital de una Sociedad Anónima, ya que esta apropiación esta destinada a cubrir las pérdidas, si las hay, de los ejercicios posteriores a aquellos en que se haya constituido.
- **REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO:** Cuenta del patrimonio que refleja el incremento del mismo, por concepto de la aplicación de los ajustes integrales por inflación.
- **RIESGO:** Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.
- **SOCIEDAD LIMITADA:** Organización empresarial en la cual la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes, por los negocios y obligaciones que contraiga la sociedad. Su capital se divide en "Cuotas" de igual valor. Los socios no excederán de 25.
- **TASA DE INTERÉS:** Es la expresión porcentual del interés aplicado sobre un capital. Las tasas de interés pueden estar expresadas en términos nominales o efectivos. Las nominales son aquellas en que el pago de intereses no se capitaliza, mientras que las efectivas corresponden a las tasas de intereses anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sea anticipadas o vencidas.
- **LA TASA DE INTERÉS EFECTIVA:** Es el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión.
- **LAS TASAS NOMINALES:** pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.
- **TASA DE OPORTUNIDAD O DE BENEFICIO:** Relación entre las ganancias producidas por determinado negocio o proyecto de inversión, y el capital total invertido en él.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio que se pretende realizar es de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo porque se busca la identificación de las principales deficiencias en la Estructura Financiera y el Direccionamiento Estratégico actual de la empresa con el propósito de plantear una nueva alternativa encaminada a mejorar los procesos y el desempeño que se adapte a las necesidades internas y las exigencias del medio.

Esperamos que el resultado de este trabajo contribuya activamente a mejorar el desenvolvimiento de la empresa en el mercado actual y sirva de base para la efectiva ejecución de las actividades, así mismo permita la generación de futuros trabajos relacionados con nuestros objetivos.

### **5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

#### **5.2.1 La observación**

Se ha escogido este método porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Además el estudio se originó a través de experimentar la realidad que se presenta en la empresa al tener contacto directo con el clima organizacional.

#### **5.2.2 Análisis y síntesis**

Este método se ha manifestado en nuestro estudio por la identificación de las diversas variables que originan el problema central con el objeto de presentar diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño de la empresa dentro del mercado actual. El análisis de estos factores permitirá desarrollar el Diagnóstico Estratégico encaminados a la optimización de los recursos de la empresa cuyos resultados serán recopilados en las estrategias planteadas para tal fin.

## **5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **5.3.1 Fuentes primarias**

Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta la observación participante e indirecta, ya que se hará presencia en la empresa con el propósito de recolectar información del funcionamiento actual. Además se pretende realizar entrevistas a todo el personal de la empresa con el fin de identificar las características de la Estructura Financiera actual y así hacer el análisis correspondiente.

### **5.3.2 Fuentes Secundarias**

Para este estudio es necesario acudir a fuentes secundarias como los libros especializados que proporcionan las bases teóricas en que se fundamenta nuestro trabajo, así como también trabajos de grado y los diversos estudios que se han llevado a cabo en la empresa y que se relacionan con nuestro tema de investigación.

## **6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

La empresa Láser Express Mercadeo LTDA, es una empresa que lleva cumpliendo con su objeto social desde 13 años a nivel nacional, en la ciudad de Pasto solo está desde hace 9 años, su sede principal está en Cali. La sede de Pasto, la cual es objeto de estudio, en los últimos tres años ha tenido un crecimiento reflejándose en la obtención de utilidades y en el personal legalmente remunerado. A pesar del crecimiento obtenido, no ha sido acorde a las necesidades internas y externas de la empresa, encontrando hoy en día una institución con falencias en los niveles: Económico, financiero y administrativo. Se propone por tanto mediante este análisis una serie de estrategias encaminadas hacia el redireccionamiento estratégico que le permita a la empresa el aprovechamiento adecuado de oportunidades y la definición de estructuras administrativas y financieras que le faciliten un fortalecimiento para entrar a competir dentro de mercados cada vez más amplios y exigentes. Se plantea además alternativas financieras de inversión que se adapten al presupuesto e intereses particulares de la empresa, en aras de lograr incrementos en la generación de capital que garantice la reinversión en activos circulantes, con el objeto de alcanzar la máxima productividad laboral que se verá reflejada en la satisfacción del usuario final. Consiste por tanto, en proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones financieras, que busquen el crecimiento empresarial.

### **6.2 MARCO JURÍDICO**

LA EMPRESA Láser Express Mercadeo L.T.D.A., esta definida como una empresa privada, conformada por socios capitalistas, su naturaleza es una sociedad Limitada, la empresa esta a nivel nacional, los socios fundadores son de la ciudad de Cali, cuenta con los permisos necesarios para su normal funcionamiento. Hoy existe un número muy significativo de empresas que se dedican a esta labor, quienes para poder maniobrar deben estar controlados por el Ministerio de Comunicaciones. El Ministerio de comunicaciones empezó a dar esta acreditación a partir del año 1999 a todas las empresas que se dedican a esta actividad. Deben efectuar la respectiva inscripción las empresas colombianas que se dedican a prestar el servicio de mensajería especializada desde cobertura local hasta internacional, de igual manera también deben hacerlo las empresas extranjeras que prestan sus servicios en nuestro país. Uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, se encuentra sujeta a cumplir la normatividad vigente en materia impositiva, fiscal, etc. Por ser una sociedad limitada se

encuentra sujeta a las disposiciones legales que contempla el Código del Comercio. Leyes tributarias y de reforma de la misma, el gobierno actual ha incrementado el valor de los impuestos, ha creado nuevos y ha ampliado la cobertura de los existentes, lo que implica la reducción del dinero destinado para el consumo. Las Leyes, códigos laborales, con la reforma laboral, el estado colombiano suprimió algunos artículos que favorecían al trabajador Colombiano, pues redujo el porcentaje de liquidación de las horas extras y dominicales, amplió la jornada diurna, entre otras, dichas disposiciones favorecen en gran parte el desarrollo de la empresa, ya que garantiza las prestaciones sociales de los trabajadores sin tener que asumir directamente los costos, pues la empresa realiza vinculación laboral a través de contrato de prestación de servicios.

## 7. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

**Cuadro 1. Balance general Empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A**

	2003	2004	2005
ACTIVO			
DISPONIBLE			
Caja	11.692	1.816.134	246.976
Bancos	187.595	3.654.856	17.260.555
TOTAL DISPONIBLE	199.287	5.470.990	17.507.531
CUENTAS POR COBRAR			
Clientes	554.096	5.499.105	2.635.592
Socios	2.826.491	0	0
Anticipos y contribuciones	1.922.910	83.840	1.519.494
Cuentas por cobrar a trabajadores	260.000	586.402	557.913
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	5.563.497	6.169.347	4.712.999
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.762.784	11.640.337	22.220.530
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Muebles y enseres	6.565.121	8.839.152	9.295.252
Equipo de computación y comunicación	4.023.062	4.604.302	6.883.324
Menos Depreciación acumulada	2.983.495	5.193.534	7.900.003
TOTAL ACTIVOS FIJOS	7.604.688	8.249.920	8.278.573
TOTAL ACTIVOS	13.367.472	19.890.257	30.499.103
PASIVOS			
CUENTAS POR PAGAR			
Costos y gastos por pagar	4.591.568	7.891.204	3.254.698
Retención en la fuente	84.318	83.044	58.756
Retención y aportes de nómina	427.712	381.271	741.636
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	5.103.598	8.355.519	4.055.090
OBLIGACIONES LABORALES	1.739.184	313.138	1.156.435
Obligaciones laborales	0	0	1.156.435
Cesantías	1.108.200	313.138	0
Intereses sobre cesantías	132.984	0	0
Vacaciones	498.000	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6.842.782	8.668.657	5.211.525
TOTAL PASIVOS	6.842.782	8.668.657	5.211.525
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	1.000.000	1.000.000	1.000.000
RESERVA LEGAL	351.099	351.099	625.677
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	215.824	513.470	929.946
UTILIDAD ACUMULADA	241.315	4.957.767	9.357.031
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.716.452	4.399.264	13.374.924
TOTAL PATRIMONIO	6.524.690	11.221.600	25.287.578
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.367.472	19.890.257	30.499.103

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A

## **7.1 ANÁLISIS VERTICAL**

### **7.1.1 Análisis vertical del balance general periodo 2003.**

Existe una concentración en activos fijos y activos corrientes, se refleja que la empresa tiene inversiones en propiedad de planta y equipo, siendo una empresa de tipo comercial se puede apreciar las inversiones son en muebles y enseres, equipos de computación y comunicación, las inversiones en planta y equipo representan un (57%) del (100%) del total activo; lo cual se puede afirmar que es conveniente para el desarrollo de sus actividades, es una proporción equilibrada desde el punto de vista competitivo, se encuentra también los activos corrientes siendo una de las cuentas más sobresalientes; la cuenta de deudores destacándose un porcentaje representativo es del (42%) del (100%) del total activo, se puede detectar que los Socios de esta empresa son los que tienen una deuda pendiente del (21%) con respecto al (100%) del total activo, al igual que el Anticipo de impuestos y contribuciones que representa el (14%) del (100%) del total activo, se puede determinar también que los clientes y trabajadores de la empresa tiene un endeudamiento bajo. La distribución entre el pasivo y el patrimonio refleja una política equilibrada, se observa que el pasivo es a corto plazo, posee una política sana de financiamiento, donde los acreedores en total son dueños del (51%) de la empresa y los accionistas por su parte, poseen el (49%). Se nota que la participación de los pasivos corrientes es mayor con el (51%) comparada con la participación que se tenía en los activos corrientes (43%), el pasivo en la empresa representa las obligaciones laborales que representan un (13%) y las cuentas por pagar (38%), también se puede denotar que los pasivo que maneja la empresa es a corto plazo.

El patrimonio tiene una representación esencial en la utilidades del ejercicio del (35%), en este aspecto se puede hablar que la actividad de la empresa es buena y ha tenido una significativa participación dentro de su actividad comercial. A continuación se detalla en el cuadro (2) los valores de análisis vertical del Balance general en el año 2003.

**Cuadro 2. Análisis vertical balance general año 2003**

	2003	PARTICIPACIÓN %
<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		
Caja	11.692	0%
Bancos	187.595	1%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>199.287</b>	<b>1%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
Clientes	554.096	4%
Socios	2.826.491	21%
Anticipos y contribuciones	1.922.910	14%
Cuentas por cobrar a trabajadores	260.000	2%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>5.563.497</b>	<b>42%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.762.784</b>	<b>43%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
Muebles y enseres	6.565.121	49%
Equipo de computación y comunicación	4.023.062	30%
Menos Depreciación acumulada	2.983.495	22%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>7.604.688</b>	<b>57%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13.367.472</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
Costos y gastos por pagar	4.591.568	34%
Retención en la fuente	84.318	1%
Retención y aportes de nómina	427.712	3%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>5.103.598</b>	<b>38%</b>
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>1.739.184</b>	<b>13%</b>
Obligaciones laborales	0	0%
Cesantías	1.108.200	8%
Intereses sobre cesantías	132.984	1%
Vacaciones	498.000	4%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.842.782</b>	<b>51%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6.842.782</b>	<b>51%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1.000.000</b>	<b>7%</b>
<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>351.099</b>	<b>3%</b>
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	<b>215.824</b>	<b>2%</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>241.315</b>	<b>2%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.716.452</b>	<b>35%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>6.524.690</b>	<b>49%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>13.367.472</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.



### **7.1.2 Análisis vertical del balance general periodo 2004.**

La empresa Láser Express Mercadeo LTDA. Posee una concentración mayor en los activos corrientes de la empresa para este periodo representan un (58%) del total de activos (100%), se observa que la liquidez esta concentrada en un (27%), representada en caja y bancos; la cuenta de deudores presenta la siguiente composición, los clientes con un (28%), se observa que los clientes han aumentado representando una cartera significativa en este periodo, se detecta que los socios han cancelado la deuda que tenían con la empresa, la cuenta por cobrar a trabajadores aumentó en proporción equilibrada. Con respecto a los activos fijos existe un aumento no muy significativo, del (42%) del (100%) del activo total; se tiende a un equilibrio, en lo cual se observa que los muebles y enseres, al igual que equipos de computación y comunicación, se requiera una pequeña inversión para el libre desempeño de la actividad comercial por lo cual su rubro de participación permanece en buena parte equilibrada.

En el periodo del 2004, se puede concluir que el pasivo ha tenido una disminución en la participación con el (44%) del (100%) total de pasivo y patrimonio, el pasivo corriente tuvo una participación del (42%) se refleja una distribución entre las cuentas de costos y gastos por pagar, retención en la fuente, retención y aporte de nómina, representando estas cuentas las más significativas para este periodo, se analiza que la empresa sigue su financiamiento concentrado a corto plazo siendo su principal componente el crédito de los proveedores, se observa que las obligaciones laborales bajaron su participación con el (2%), representada en la cuenta de cesantías.

El patrimonio participa con el (56%) del (100%) total de pasivo y patrimonio, las cuentas de utilidad del ejercicio y utilidad acumulada son las más significativas para el aporte de participación en el patrimonio con el (47%) del (100%) total del pasivo y patrimonio, se observa que la actividad comercial deja un buen predominio muy importante dentro del patrimonio, se nota que la empresa sigue manteniendo su alto nivel en el desarrollo de su actividad comercial.

A continuación se detalla en el cuadro (3) los valores del análisis vertical del Balance General en el periodo del 2004.

**Cuadro 3. Análisis vertical balance general año 2004**

	2004	PARTICIPACION %
<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		
Caja	1.816.134	9%
Bancos	3.654.856	18%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>5.470.990</b>	<b>28%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
Clientes	5.499.105	28%
Socios	0	0%
Anticipos y contribuciones	83.840	0%
Cuentas por cobrar a trabajadores	586.402	3%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>6.169.347</b>	<b>31%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>11.640.337</b>	<b>59%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
Muebles y enseres	8.839.152	44%
Equipo de computación y comunicación	4.604.302	23%
Menos Depreciación acumulada	5.193.534	26%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>8.249.920</b>	<b>41%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>19.890.257</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
Costos y gastos por pagar	7.891.204	40%
Retención en la fuente	83.044	0%
Retención y aportes de nómina	381.271	2%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>8.355.519</b>	<b>42%</b>
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>313.138</b>	<b>2%</b>
Obligaciones laborales	0	0%
Cesantías	313.138	2%
Intereses sobre cesantías	0	0%
Vacaciones	0	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8.668.657</b>	<b>44%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>8.668.657</b>	<b>44%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>1.000.000</b>	<b>5%</b>
<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>351.099</b>	<b>2%</b>
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	<b>513.470</b>	<b>3%</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>	<b>4.957.767</b>	<b>25%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.399.264</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11.221.600</b>	<b>56%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>19.890.257</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

### **7.1.3 Análisis vertical del balance general periodo 2005.**

Se puede apreciar que la composición en las cuentas del activo se distribuyeron con un movimiento muy notorio, sobre todo en el activo corriente en el disponible específicamente en la cuenta de bancos con una alta participación del (57%) del (100%) del total activo; se observa que existe una alta liquidez, la cuenta de deudores disminuyó con un (15%) del (100%) del total de activos, la cuenta de clientes disminuyó significando para la empresa una eficiencia en el cobro de cartera, la cuenta de anticipo de impuestos y contribuciones aumentó, observando la cuenta por cobrar a trabajadores disminuyó en proporción equilibrada. El activo corriente representó una alta participación del (73%) del (100%) del total de activo. El activo fijo representó una participación del (27%) del (100%) del total activo, se observa que en este periodo sigue manteniéndose la política de invertir en muebles y enseres al igual que los equipos de computación y comunicación, en este periodo se observa que la depreciación acumulada sigue manteniéndose estable con respecto a la adquisición e inversión en activos fijos.

El pasivo tuvo un comportamiento en tendencia a la disminución, con ello cabe anotar que los accionistas son dueños de la mayor parte de la empresa, los acreedores son dueños de (17%) del (100%) del total pasivo y patrimonio de la empresa, el financiamiento en la empresa se refleja muy ideal puesto que ha cancelado la mayor parte de su pasivo a corto plazo, en este periodo la participación es del (13%) en las cuentas de costos y gastos, retención y nómina siendo las más relevantes dentro de esta participación, obligaciones laborales representa un (4%) de esta manera se entiende que esta cuenta no es muy representativa teniendo en cuenta la situación económica y otros factores de la empresa.

El patrimonio refleja la solidez alcanzada hasta este periodo, se aprecia un grado sobresaliente en la participación de las cuentas más significativas las cuales son las utilidad del ejercicio, y utilidad acumulada, representada en un (75%) del (100%) del total del pasivo y patrimonio, en este periodo se afirma que la actividad comercial de la empresa es el componente más importante en la situación económica. La actividad de la empresa tiende a seguir un crecimiento gradual. A continuación se detalla en el cuadro (4) los valores de análisis vertical del Balance General en el periodo 2005.

**Cuadro 4. Análisis vertical balance general año 2005**

	<b>2005</b>	<b>PARTICIPACION %</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		
Caja	246.976	1%
Bancos	17.260.555	57%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>17.507.531</b>	<b>57%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
Clientes	2.635.592	9%
Socios	0	0%
Anticipos y contribuciones	1.519.494	5%
Cuentas por cobrar a trabajadores	557.913	2%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>4.712.999</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22.220.530</b>	<b>73%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
Muebles y enseres	9.295.252	30%
Equipo de computación y comunicación	6.883.324	23%
Menos Depreciación acumulada	7.900.003	26%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>8.278.573</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>30.499.103</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
Costos y gastos por pagar	3.254.698	11%
Retención en la fuente	58.756	0%
Retención y aportes de nómina	741.636	2%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>4.055.090</b>	<b>13%</b>
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>1.156.435</b>	<b>4%</b>
Obligaciones laborales	1.156.435	4%
Cesantías	0	0%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>		
Intereses sobre cesantías	0	0%
Vacaciones	0	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.211.525</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5.211.525</b>	<b>17%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	1.000.000	3%
RESERVA LEGAL	625.677	2%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	929.946	3%
UTILIDAD ACUMULADA	9.357.031	31%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13.374.924	44%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25.287.578</b>	<b>83%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>30.499.103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

## 7.2 ESTADO DE RESULTADOS

**Cuadro 5. Estado de resultados Empresa Láser Express L.T.D.A**

	2003	2004	2005
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	154.781.954	186.682.466	244.973.707
Descuentos en ventas	0	0	13.481
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>154.781.954</b>	<b>186.682.466</b>	<b>244.960.226</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>55.693.700</b>	<b>58.968.079</b>	<b>64.424.846</b>
Gastos de personal	8.972.645	19.090.239	24.898.355
Comisiones	0	338.679	0
Arrendamientos	6.422.500	7.800.000	9.019.600
Contribuciones y Afiliaciones	240.000	314.600	810.290
Servicios	8.750.443	10.930.892	13.834.928
Gastos legales	287.200	305.200	341.900
Mantenimiento y Reparación	2.713.850	2.760.400	900.600
Adecuaciones e Instalaciones	166.880	1.840.010	239.000
Gastos de viaje	444.000	452.000	2.462.000
Depreciaciones	1.461.124	2.033.416	2.438.483
Diversos	26.235.058	13.102.643	9.479.690
<b>DE VENTAS</b>	<b>89.745.888</b>	<b>117.321.815</b>	<b>160.659.223</b>
Gastos de personal	24.209.759	17.094.451	34.376.331
Servicios	62.021.754	93.766.147	114.838.239
Gastos Legales	59.800	38.000	23.200
Mantenimiento y Reparación	0	0	21.000
Diversos	3.454.575	6.423.217	11.400.453
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>9.342.366</b>	<b>10.392.572</b>	<b>19.876.157</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>2.403.353</b>	<b>3.702.323</b>	<b>1.453.214</b>
Financieros	2.138.753	1.824.979	254.424
Gastos extraordinarios	0	1.747.717	875.974
Diversos	264.600	129.627	322.816
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>730.015</b>	<b>463.026</b>	<b>3.324.901</b>
Financieros	87.820	163.726	169.734
Recuperaciones	0	16.624	3.074.304
Diversos	243.729	5.574	10.203
Corrección monetaria	398.466	277.102	70.660
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.669.028</b>	<b>7.153.275</b>	<b>21.747.844</b>
Impuestos	2.952.576	2.754.011	8.372.920
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.716.452</b>	<b>4.399.264</b>	<b>13.374.924</b>

Fuente: Estados Financieros Empresa Láser Express L.T.D.A

### **7.2.1 Análisis vertical estado de resultados periodo 2003**

Dentro de este análisis estático, en este periodo y según la estructura del estado de resultados, se puede observar lo siguiente:

El desarrollo operacional fue del 94%, lo que significa que por cada peso que vende 94 centavos se destinan para gastos operacionales. Este porcentaje es muy alto, lo cual permite generar utilidades muy bajas.

De los 94 centavos que se destinan para los gastos de la operación, de los cuales, 36 centavos financian los gastos administrativos y 58 centavos financia los gastos de ventas. Como podemos observar, como política de empresa, esta dedica la mayor parte de sus recursos a las ventas que los gastos administrativos. Lo cual ha sido favorable, en razón de que los ingresos por concepto de ventas han estado en asenso.

Por lo anterior, nos detenemos un poco en los gastos de ventas, debido a que se compone de subcuentas importantes como es su planta de persona de esta área correspondiente a un 16% sobre las ventas y los servicios que se contratan por la distribución de la mensajería local y regional correspondiente al 40% sobre los ingresos obtenidos en este periodo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la utilidad operacional equivale solo a un 6%, lo cual es un margen muy bajo.

Los gastos e ingresos no operacionales son muy bajos, en consecuencia no se consideran importantes para el presente análisis.

Con relación a la utilidad del ejercicio, es muy bajo en este período, debido que, por cada peso que ingresa a la empresa por ventas, solo 3 centavos es su ganancia.

En el cuadro (6) se detalla los valores del análisis vertical del Estado de Resultados en el periodo 2003.

**Cuadro 6. Análisis vertical del estado de resultados periodo 2003**

	<b>2003</b>	<b>PARTICIPACIÓN %</b>
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	154.781.954	100%
Descuentos en ventas	0	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>154.781.954</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>55.693.700</b>	<b>36%</b>
Gastos de personal	8.972.645	6%
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>55.693.700</b>	<b>36%</b>
Comisiones	0	0%
Arrendamientos	6.422.500	4%
Contribuciones y Afiliaciones	240.000	0%
Servicios	8.750.443	6%
Gastos legales	287.200	0%
Mantenimiento y Reparación	2.713.850	2%
Adecuaciones e Instalaciones	166.880	0%
Gastos de viaje	444.000	0%
Depreciaciones	1.461.124	1%
Diversos	26.235.058	17%
<b>DE VENTAS</b>	<b>89.745.888</b>	<b>58%</b>
Gastos de personal	24.209.759	16%
Servicios	62.021.754	40%
Gastos Legales	59.800	0%
Mantenimiento y Reparación	0	0%
Diversos	3.454.575	2%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>9.342.366</b>	<b>6%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>2.403.353</b>	<b>2%</b>
Financieros	2.138.753	1%
Gastos extraordinarios	0	0%
Diversos	264.600	0%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>730.015</b>	<b>0%</b>
Financieros	87.820	0%
Recuperaciones	0	0%
Diversos	243.729	0%
Corrección monetaria	398.466	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.669.028</b>	<b>5%</b>
Impuestos	2.952.576	2%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.716.452</b>	<b>3%</b>

Fuente: Esta Investigación.

### **7.2.2 Análisis vertical estado de resultados periodo 2004**

En este periodo, la estructura del estado de resultados, se puede observar lo siguiente:

Los gastos operacionales en este periodo corresponden a un 94%, lo que significa que por cada peso que vende 94 centavos se destinan para gastos operacionales. En este sentido, presenta la misma situación del año anterior, pues este porcentaje es muy alto, lo cual genera utilidades muy bajas.

De los 94 centavos que se destinan para los gastos de la operación, de los cuales, 32 centavos financian los gastos administrativos y 63 centavos financia los gastos de ventas. Como podemos observar, como política de empresa, esta dedica la mayor parte de sus recursos a las ventas que los gastos administrativos. Política acertada, teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, de esta manera, ha sido favorable, en razón de que los ingresos por concepto de ventas han estado en subiendo.

Por lo anterior, nos detenemos un poco en los gastos de ventas, debido a que se compone de subcuentas importantes como es su planta de persona de esta área correspondiente a un 9% sobre las ventas y los servicios que se contratan por la distribución de la mensajería local y regional correspondiente al 50% sobre los ingresos obtenidos en este periodo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la utilidad operacional equivale solo a un 6%, lo cual es un margen muy bajo.

Los gastos e ingresos no operacionales son muy bajos, en consecuencia no se consideran importantes para el presente análisis.

Con relación a la utilidad del ejercicio, es muy bajo en este período, debido que, por cada peso que ingresa a la empresa por ventas, solo 2 centavos es su ganancia.

A continuación se detalla en el cuadro (7) se detalla los valores del análisis vertical del Estado de Resultados en el periodo 2004.



**Cuadro 7. Análisis vertical del estado de resultados periodo 2004**

	<b>2004</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	186.682.466	100%
Descuentos en ventas	0	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>186.682.466</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>58.968.079</b>	<b>32%</b>
Gastos de personal	19.090.239	10%
Comisiones	338.679	0%
Arrendamientos	7.800.000	4%
Contribuciones y Afiliaciones	314.600	0%
Servicios	10.930.892	6%
Gastos legales	305.200	0%
Mantenimiento y Reparación	2.760.400	1%
Adecuaciones e Instalaciones	1.840.010	1%
Gastos de viaje	452.000	0%
Depreciaciones	2.033.416	1%
Diversos	13.102.643	7%
<b>DE VENTAS</b>		
<b>DE VENTAS</b>	<b>117.321.815</b>	<b>63%</b>
Gastos de personal	17.094.451	9%
Servicios	93.766.147	50%
Gastos Legales	38.000	0%
Mantenimiento y Reparación	0	0%
Diversos	6.423.217	3%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>10.392.572</b>	<b>6%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>3.702.323</b>	<b>2%</b>
Financieros	1.824.979	1%
Gastos extraordinarios	1.747.717	1%
Diversos	129.627	0%
<b>OTROS INGRESOS</b>		
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>463.026</b>	<b>0%</b>
Financieros	163.726	0%
Recuperaciones	16.624	0%
Diversos	5.574	0%
Corrección monetaria	277.102	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.153.275</b>	<b>4%</b>
Impuestos	2.754.011	1%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.399.264</b>	<b>2%</b>

Fuente: Esta Investigación.

### **7.2.3 Análisis vertical estado de resultados periodo 2005**

De acuerdo a la estructura del estado de resultados, se puede observar lo siguiente:

El desarrollo operacional fue del 92%, lo que significa que por cada peso que vende 92 centavos se destinan para gastos operacionales. Es importante resaltar que sigue siendo alto, perjudicando las utilidades.

Los gastos de operación, se distribuyen de la siguiente manera, es decir, que por cada peso generado por ventas, 26 centavos financian los gastos administrativos y 66 centavos financia los gastos de ventas. Es acertada la política de invertir más en ventas que en gastos por la naturaleza del negocio, sin embargo, este porcentaje es alto, lo cual no permite generar un buen nivel de rentabilidad a pesar del crecimiento de las ventas.

Los gastos de ventas, se compone de subcuentas importantes como es su planta de persona de esta área correspondiente a un 10% sobre las ventas y los servicios que se contratan por la distribución de la mensajería local y regional correspondiente al 47% sobre los ingresos obtenidos en este periodo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la utilidad operacional equivale solo a un 8%, lo cual es un margen muy bajo.

Los gastos e ingresos no operacionales son muy bajos, en consecuencia no se consideran importantes para el presente análisis.

Con relación a la utilidad del ejercicio, es muy bajo en este período, debido que, por cada peso que ingresa a la empresa por ventas, solo 5 centavos es su ganancia.

A continuación se detalla en el cuadro (8) se detalla los valores del análisis vertical del Estado de Resultados en el periodo 2005.

**Cuadro 8. Análisis vertical del estado de resultados año 2005**

	<b>2005</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	244.973.707	100%
Descuentos en ventas	13.481	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244.960.226</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>64.424.846</b>	<b>26%</b>
Gastos de personal	24.898.355	10%
Comisiones	0	0%
Arrendamientos	9.019.600	4%
Contribuciones y Afiliaciones	810.290	0%
Servicios	13.834.928	6%
Gastos legales	341.900	0%
Mantenimiento y Reparación	900.600	0%
Adecuaciones e Instalaciones	239.000	0%
Gastos de viaje	2.462.000	1%
Depreciaciones	2.438.483	1%
Diversos	9.479.690	4%
<b>DE VENTAS</b>	<b>160.659.223</b>	<b>66%</b>
Gastos de personal	34.376.331	14%
Servicios	114.838.239	47%
Gastos Legales	23.200	0%
Mantenimiento y Reparación	21.000	0%
Diversos	11.400.453	5%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>19.876.157</b>	<b>8%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.453.214</b>	<b>1%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
Financieros	254.424	0%
Gastos extraordinarios	875.974	0%
Diversos	322.816	0%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>3.324.901</b>	<b>1%</b>
Financieros	169.734	0%
Recuperaciones	3.074.304	1%
Diversos	10.203	0%
Corrección monetaria	70.660	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>21.747.844</b>	<b>9%</b>
Impuestos	8.372.920	3%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>13.374.924</b>	<b>5%</b>
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	244.973.707	100%
Descuentos en ventas	13.481	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>244.960.226</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación.

## **7.3 ANÁLISIS HORIZONTAL**

### **7.3.1 Análisis horizontal del balance general**

Para el correspondiente análisis tomamos en primera medida las cuentas claves. Partiendo de la estructura del balance, reseñamos las siguientes observaciones:

El comportamiento del activo ha ido creciendo, del año 2004 con respecto al año anterior creció en un 49% y para el año 2005, creció en un 53% con relación al año 2004. Dentro de la composición orgánica del activo, los cambios más significativos que es objeto de análisis, es el disponible, creció en el 2004 y disminuyó para el año 2005, es importante anotar que el valor nominal no es de gran importancia de acuerdo al volumen de recursos que maneja. Según la naturaleza de la empresa es indispensable tener en cuenta el grupo de deudores.

El grupo de deudores creció en el año 2004 un 11% y en el año 2005 presentó una disminución del 24%. Esto se debe a que las ventas a crédito se incrementaron, pero en el último año hubo eficiencia en las cobranzas y por esta razón presentó más liquidez y la deuda disminuyó, por lo anterior se puede decir que la empresa tiene una recaudación más o menos efectiva. Las otras cuentas que componen este grupo no afectan su comportamiento porque nominalmente son muy bajos con respecto al monto de recursos que maneja la empresa.

El activo fijo se incrementó en el año 2004 se incrementó en un 8% con respecto al año anterior y en el año 2005 se mantuvo casi constante. La inversión que cuenta la empresa es lo básico para operar y no presenta grandes inversiones debido a la naturaleza de las operaciones de la empresa.

La empresa solo se financia de pasivo corriente, el cual en el año 2004 con relación al año 2003, creció en un 27%, mientras que en el año 2005 disminuyó en un 40%.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estructura de la deuda se compone básicamente de las cuentas por pagar y las obligaciones laborales, por tal razón estas cuentas deben ser analizadas en forma detallada.

El grupo de cuentas por pagar creció en el año 2004 con relación al año 2003 en un 64%, básicamente por la cuenta de costos y gastos por pagar. Ya en el año 2005 disminuyó considerablemente por que la empresa contó con mayor liquidez que le permitió pagar los costos y gastos que incurrió para operar.

Con relación a las obligaciones laborales, en el año 2004 disminuyeron en un 82%, estas eran obligaciones contraídas en las anteriores administraciones, ya para el año 2005 crecieron en más del 200%, pero no es muy significativo en

términos nominales, este incremento se debe al incremento de en su planta de personal.

Analizando la estructura del capital, el patrimonio de la empresa, en el año 2004 creció en 72%, fue muy importante el incremento de las utilidades acumuladas antes que las utilidades del ejercicio pues estas últimas presentaron una pequeña disminución. Y para el año 2005 con respecto al año inmediatamente anterior se aumentó en un 125%, básicamente por las utilidades del ejercicio que crecieron por porcentualmente como nominalmente.

A continuación se detalla en el cuadro (9) los valores del análisis horizontal del Balance General en los años 2003 - 2005.

**Cuadro 9. Análisis Horizontal del Balance General**

	2003		2004		2005
<b>ACTIVO</b>					
<b>DISPONIBLE</b>					
CAJA	11.692	15433%	1.816.134	-86%	246.976
Caja General	11.692	15433%	1.816.134	-86%	246.976
BANCOS	187.595	1848%	3.654.856	372%	17.260.555
Cuentas de ahorro	187.595	1848%	3.654.856	372%	17.260.555
DEUDORES	5.563.497	11%	6.169.347	-24%	4.712.999
Clientes	554.096	892%	5.499.105	-52%	2.635.592
Socios	2.826.491	-100%	0	0%	0
Anticipo, Impuestos y contribuciones	1.922.910	-96%	83.840	1712%	1.519.494
Cuentas por cobrar a trabajadores	260.000	126%	586.402	-5%	557.913
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	7.604.688	8%	8.249.920	0%	8.278.573
Muebles y Enseres	6.565.121	35%	8.839.152	5%	9.295.252
Equipo de cómputo y comunicación	4.023.062	14%	4.604.302	49%	6.883.324
Depreciación acumulada	2.983.495	74%	5.193.534	52%	7.900.003
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13.367.472</b>	<b>49%</b>	<b>19.890.257</b>	<b>53%</b>	<b>30.499.103</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	5.103.598	64%	8.355.519	-51%	4.055.090
Costos y Gastos por Pagar	4.591.568	72%	7.891.204	-59%	3.254.698
Retención en la Fuente	84.318	-2%	83.044	-29%	58.756
Retenciones y Aportes de Nómina	427.712	-11%	381.271	95%	741.636
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	1.739.184	-82%	313.138	269%	1.156.435

Obligaciones laborales	0	0%	0	100%	1.156.435
Cesantías	1.108.200	-72%	313.138	-100%	0
Intereses a las cesantías	132.984	-100%	0	0%	0
Vacaciones	498.000	-100%	0	0%	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.842.782</b>	<b>27%</b>	<b>8.668.657</b>	<b>-40%</b>	<b>5.211.525</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Aportes Sociales	1.000.000	0%	1.000.000	0%	1.000.000
Reserva Legal	351.099	0%	351.099	78%	625.677
Revalorización del Patrimonio	215.824	138%	513.470	81%	929.946
Utilidad del Ejercicio	4.716.452	-7%	4.399.264	0%	13.374.924
Utilidad Acumulada	241.315	1954%	4.957.767	0%	9.357.031
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>6.524.690</b>	<b>72%</b>	<b>11.221.600</b>	<b>125%</b>	<b>25.287.578</b>
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>13.367.472</b>	<b>49%</b>	<b>19.890.257</b>	<b>53%</b>	<b>30.499.103</b>

Fuente: Esta Investigación.

### 7.3.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Partiendo de la necesidad de profundizar en aquellos cambios que puedan sugerir modificación de criterios de manejo contable de las cuentas que afectan la generación interna de los recursos, se pretende analizar las principales cuentas y variaciones del ejercicio.

Una cuenta principal son los ingresos operacionales generados por el transporte, almacenamiento y comunicaciones, los cuales han estado en un constante crecimiento. En el año 2004 las ventas por el servicio crecieron en 21% y para el año 2005 crecieron en un 31%. Básicamente este comportamiento se presenta por la vinculación de personal de ventas; quienes son los responsables de esta actividad. Las variaciones obedecen a cambios en el volumen de ventas; ya que los precios no presentan cambios significativos.

Los gastos operacionales han sufrido variaciones un tanto inferior al crecimiento de ventas, lo cual ha permitido un margen operacional benéfico. En este sentido los gastos operacionales en el año 2004 crecieron en un 21% dato equivalente al crecimiento de este año. En el año 2005 aumentaron en 3 puntos menos que las ventas. Es importante resaltar que los gastos en ventas crecieron mucho más que los gastos administrativos, situación que se refleja en el comportamiento de las ventas.

Los gastos administrativos crecieron en el año 2004 subieron en un 6% con relación al año anterior, este debe por el gasto de personal. En el año 2005 crecieron en un 9% por los gastos de personal y otros de tipo legal.

Los gastos de ventas en el año 2004 crecieron en un 31%; debido básicamente a gastos diversos y servicios. En el año 2005 subieron en 37% con relación al año inmediatamente anterior, específicamente por el incremento en la inversión en su planta de personal y gastos de diversos y de servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, la utilidad operacional en el año 2004 solo creció en un 11%, y en el año 2005 creció en un 91% debido al incremento de las ventas. Con respecto a los gastos no operacionales, estos crecieron en el año 2004 en un 54%, que se originaron por los unos gastos extraordinarios. En el año 2005 cayeron en un 61%.

Los ingresos no operacionales, en el año 2004 disminuyeron en un 37% y en el año 2005 crecieron en más de 6 veces esta cuenta, destacándose las recuperaciones.

La utilidad del ejercicio en el año 2004 con respecto al año 2003, cayó en un 7% y para el año 2005 hubo una recuperación que permitió un crecimiento de más de dos veces dicha utilidad.

A continuación se detalla en el cuadro (10) los valores del análisis horizontal del Estado de Resultados en los periodos 2003 - 2005

#### **Cuadro 10. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

	<b>2003</b>		<b>2004</b>		<b>2005</b>
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	154.781.954	21%	186.682.466	31%	244.973.707
Descuentos en ventas	0	0%	0	100%	13.481
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>154.781.954</b>	<b>21%</b>	<b>186.682.466</b>	<b>31%</b>	<b>244.960.226</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>55.693.700</b>	<b>6%</b>	<b>58.968.079</b>	<b>9%</b>	<b>64.424.846</b>
Gastos de personal	8.972.645	113%	19.090.239	30%	24.898.355
Comisiones	0	100%	338.679	-100%	0
Arrendamientos	6.422.500	21%	7.800.000	16%	9.019.600
Contribuciones y Afiliaciones	240.000	31%	314.600	158%	810.290
Servicios	8.750.443	25%	10.930.892	27%	13.834.928
Gastos legales	287.200	6%	305.200	12%	341.900
Mantenimiento y Reparación	2.713.850	2%	2.760.400	-67%	900.600
Adecuaciones e Instalaciones	166.880	1003%	1.840.010	-87%	239.000

Gastos de viaje	444.000	2%	452.000	445%	2.462.000
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>DE ADMINISTRACIÓN</b>	55.693.700	6%	58.968.079	9%	64.424.846
Depreciaciones	1.461.124	39%	2.033.416	20%	2.438.483
Diversos	26.235.058	-50%	13.102.643	-28%	9.479.690
<b>DE VENTAS</b>	89.745.888	31%	117.321.815	37%	160.659.223
Gastos de personal	24.209.759	-29%	17.094.451	101%	34.376.331
Servicios	62.021.754	51%	93.766.147	22%	114.838.239
Gastos Legales	59.800	-36%	38.000	-39%	23.200
Mantenimiento y Reparación	0	0%	0	100%	21.000
Diversos	3.454.575	86%	6.423.217	77%	11.400.453
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	9.342.366	11%	10.392.572	91%	19.876.157
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	2.403.353	54%	3.702.323	-61%	1.453.214
Financieros	2.138.753	-15%	1.824.979	-86%	254.424
Gastos extraordinarios	0	100%	1.747.717	-50%	875.974
Diversos	264.600	-51%	129.627	149%	322.816
<b>OTROS INGRESOS</b>	730.015	-37%	463.026	618%	3.324.901
Financieros	87.820	86%	163.726	4%	169.734
Recuperaciones	0	100%	16.624	18393%	3.074.304
Diversos	243.729	-98%	5.574	83%	10.203
Corrección monetaria	398.466	-30%	277.102	-75%	70.660
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	7.669.028	-7%	7.153.275	204%	21.747.844
Impuestos	2.952.576	-7%	2.754.011	204%	8.372.920
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	4.716.452	-7%	4.399.264	204%	13.374.924

Fuente: Esta Investigación.

## 7.4 RAZONES FINANCIERAS

### 7.4.1 Razones de liquidez

Razón Corriente: Indica que la empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A tiene una razón corriente de 0.842 a 1 en el año 2003, de 1.343 a 1 en el año 2004 y 4.264 a 1 en el año 2005. Quiere decir lo anterior que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con 0.842 centavos (año 2003), 1.343 (año 2004) y 4.264 (año 2005) para respaldar esa obligación. En el año 2003, la razón es inferior y es causa de preocupación, puesto que los activos circulantes tienen un menor valor que los pasivos circulantes esto hace que por cada \$1 que la empresa debe en el corto plazo cuenta con 0,84 centavos para respaldar la



obligación en el periodo del 2003, observando que la empresa para este periodo es ilíquida y es causa de preocupación en el corto plazo. En el año 2004, los activos circulantes son lo suficientemente líquidos para respaldar las obligaciones en el corto plazo. Como se puede observar por el incremento de sus ventas, la empresa ha ido mejorando su capacidad de respuesta en cuanto a sus obligaciones en el corto plazo. Sin embargo, para el año 2005, este índice creció en una gran proporción, lo que ha permitido generar seguridad de efectivo para financiar las actividades comerciales de la empresa; lo que sería importante es darle un adecuado manejo de tal manera que estos no lleguen a ser improductivos. Cabe analizar la calidad de los activos corrientes, especialmente de la cartera o de los clientes que parece que la capacidad de recuperación de cartera se incrementó, situación que también fue favorable para lograr mayor liquidez. La estacionalidad de las ventas no es muy marcada en la empresa, pues no afecta directamente, ya que el volumen de cartera se mantiene casi constante.

**Prueba Ácida:** Realmente por la naturaleza de la actividad operacional de la empresa, éste no sirve de análisis, pues los inventarios no existen por la razón anterior. Como es de suponer los activos corrientes más importantes son las cuentas por cobrar, las cuales son de cierta facilidad para ser convertidas en efectivo especialmente porque la financiación que maneja la empresa es a corto plazo.

#### **7.4.2 Razones de endeudamiento**

**Nivel de Endeudamiento:** Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. En este caso, por cada peso que la empresa tiene invertido en sus activos, 51.2 centavos (año 2003), 43.6 centavos (año 2004) y 17.1 centavos han sido financiados por acreedores (cuentas por pagar a préstamos extrabancarios, según la composición del pasivo). En el año 2003, los acreedores proporcionan más de la mitad del financiamiento total de la empresa. En el año 2004, la empresa mantiene una política sana de endeudamiento que tiende a bajar su pasivo. En periodo del año 2005, los acreedores son dueños en la actualidad del 17.1% de la empresa.

**Endeudamiento Sin Valorizaciones:** Este indicador no es significativo, puesto que la empresa no presenta valorizaciones.

**Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo:** Por cada peso que la empresa debe a terceros, 1 peso en el año 2003, como en el año 2004 y de igual forma en el año 2005 tiene vencimiento corriente. Esta relación es favorable para la empresa en términos financieros, debido a que los activos corrientes se están financiando con los pasivos corrientes. Lo anterior también representa que la empresa no tiene un pasivo a largo plazo y sus políticas de endeudamiento siguen manteniéndolas en el pasivo a corto plazo.

**Carga Financiera:** En el análisis de este impacto, tenemos que los gastos financieros (intereses) representan 0.01% de las ventas en el año 2003, el 0.1% en el año 2004 y el 0.01% en el año 2005. En primera instancia se afirma que este indicador es favorable por ser muy bajo, teniendo en cuenta que en el estado de resultados se ha registrado la totalidad de los gastos financieros que la empresa pagó en el período.

**Cobertura de Intereses:** Con relación a esta razón, la empresa generó durante el período, una utilidad operacional 4.4 veces (año 2003), 5.7 veces (año 2004) y 78.1 veces (año 2005) superiores a los intereses pagados. Es decir, que la empresa dispone de una capacidad en cuento a utilidades, suficiente para pagar unos intereses superiores a los actuales o sea que, desde este punto de vista se tiene una capacidad de endeudamiento mayor.

**Indicador de Leverage:** Desde el punto de vista de los accionistas, este indicador es muy importante por el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. En este caso, este indicador se calcula tomando solamente el pasivo corriente, a razón de que la deuda de la empresa está programada a menos de un año. En el año 2003, por cada peso de patrimonio se tiene compromisos a corto plazo por un peso con 0.5 centavos, es decir, que por cada peso de los dueños está comprometido a corto plazo en un 105 %. En el periodo 2004, por cada peso de patrimonio se tiene compromisos a corto plazo por 77 centavos, es decir, que por cada peso de los dueños está comprometido a corto plazo en un 77.2 %. Y en el año 2005, por cada peso de patrimonio se tiene compromisos a corto plazo por 21 centavos, es decir, que por cada peso de los dueños está comprometido a corto plazo en un 21%. En este sentido, a excepción del año 2003, por ser bajo, es favorable, porque demuestra que el patrimonio de la empresa no está muy comprometido, lo cual genera mayor confianza en los inversionistas.

**Independencia Financiera:** La independencia financiera para el año 2003 fue de (49%) esto significa que para este periodo el patrimonio no es muy independiente del activo, mantiene un grado bajo de dependencia financiera, esto significa que los socios no pueden tomar decisiones que afecten en un grado alto el riesgo de los activos desde el punto de vista financiero sin colocar como principal ente la actividad comercial de la empresa; representa que gran parte del funcionamiento de la empresa le corresponde a los socios, por tanto la empresa en cada periodo tiene que irse capitalizándose para tener mayor independencia financiera. Se observa que la independencia financiera es mayor para el año del 2004, en comparación al periodo anterior, es independiente en un (56%), aunque es de destacar que el activo aún mantiene un predominio importante con respecto al patrimonio. En el año 2005 la independencia financiera fue del (83%) esto significa que el patrimonio tiene un alto grado de independencia con respecto a los activos de la empresa; en este periodo el patrimonio tuvo un alto crecimiento y por lo tanto representa un componente fundamental para el crecimiento de la empresa.

### 7.4.3 Análisis de eficiencia

Rotación del Patrimonio: En el año 2003, la rotación del patrimonio fue de 24.53 veces, lo que significa que el 24.53% de las ventas ha sido generado debido a la inversión realizada por los socios o accionistas. En el período 2004, la inversión de los socios generó un 17.43% de las ventas. Y en el año 2005, esta inversión de accionistas solo generó un 10,06% de las ventas.

**Rotación de Activo:** Se presenta que la rotación de activo en el año del 2003 fue buena las ventas con respecto al activo total correspondió al 11,57 lo que por cada \$ 1 invertido en el total activo generó un \$ 11,57 ventas en el año 2003; en el año de 2004 su rotación fue menor lo que por cada \$ 1 invertido en el total activo generó \$ 9,38 de ventas aunque su diferencia en términos de comparación de un año a otro fue de \$2,18 en el periodo del 2005 su rotación de activo bajo a 8,03 lo que significa que por cada \$ 1 invertido en el total activo generó \$8,03 ventas en el año 2005, comparando los periodos anteriores su rotación es inferior.

**Rotación Activo Fijo:** Se determina que la rotación de activos fijos de un año a otro fue mejor en el año 2003, su rotación fue de 20,35 veces; en el año 2004 fue de 22,63 veces; en el año 2005 fue de 29,59 veces; lo cual significa que las ventas fueron superiores a los activos fijos que se alcanzó a vender \$ 20,35 por cada \$1 invertido en activo fijo para el año 2003, alcanzó a vender \$ 22,63 por cada \$1 invertido en activo fijo en el año 2004 y alcanzó a vender \$ 29,59 por cada \$1 invertido en activo fijo en el año 2005. La rotación de activos fijos se observa que año tras año su rotación mejoró notablemente.

### 7.4.4 Razones de rentabilidad

**Rentabilidad Bruta:** Las ventas de la empresa generaron un 100% de utilidad bruta tanto para el año 2003, 2004 y 2005, debido a que en los dos primeros años no se presentaron descuentos en ventas, tan solo en el año 2005 si se reportó, pero este valor no es significativo.

**Rentabilidad Operacional:** La utilidad operacional correspondía a un 6% de las ventas del año 2002, un 5.6% de las ventas del año 2003 y un 8.1% de las ventas del año 2003. Lo anterior quiere decir que las utilidades están siendo influenciadas totalmente por los gastos operacionales. En este aspecto, la empresa debe preocuparse por medir la eficiencia de los gastos tanto administrativos como de ventas.

**Rentabilidad Neta:** Con relación a la utilidad neta esta correspondió a un 3% de las ventas en el año 2003, un 2.4% de las ventas en el año 2004 y un 5.5 % de las ventas en el año 2005. Teniendo en cuenta los anteriores indicadores, este también se afectó, especialmente por los gastos operacionales. También es importante tener en cuenta otros elementos que influyen en este resultado, como

son los gastos operacionales que generalmente fueron mayores a los ingresos no operacionales para los dos primeros años, ya en el año 2005 los ingresos superaron a los gastos no operacionales de ahí, que este año los resultados fueron mejores que los anteriores años. Otro factor fundamental es la provisión de la carga impositiva, la cual resulta de la aplicación del 38.5 % según la normatividad.

**Rentabilidad del Patrimonio:** Los resultados arrojan que las utilidades netas correspondieron al 74.8% sobre el patrimonio en el año 2003, el 41.1% en el año 2004 y el 54.9% sobre el patrimonio en el año 2005. Esto quiere decir que los socios obtuvieron cada año disminución en el rendimiento sobre su inversión. Para el cálculo de este indicador no se tuvo en cuenta la revalorización del patrimonio, puesto que estas no son todavía reales.

**Rendimiento del Activo Total:** Esto significa que la utilidad neta, con respecto al activo total, correspondió al 2.44% en el año 2003, el 1.45% en el año 2004 y el 5.49% en el año 2005, es decir que en el último año por cada peso invertido en el activo total generó 5.49 centavos de utilidad neta. Es importante tener en cuenta que la capacidad del activo para producir utilidades ha ido disminuyendo en los años 2004 y 2005 con respecto al año 2003.

En el cuadro (11) se detalla los valores de las razones financieras de la empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A.

**Cuadro 11. Razones financieras**

<b>RAZONES DE LÍQUIDEZ</b>			<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Razón corriente	Activo Cte. / Pasivo Cte.	=	0.842	1.343	4.264
Prueba ácida	(Activo Cte.- Inventario)/Pasivo Cte.	=	0.842	1.343	4.264
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Nível de endeudamiento	Total Pas/ Total Activo	=	0.512	0.436	0.171
Endeudamiento sin valorizaciones	Total Pas/( Total Act – Val)	=	0.512	0.436	0.171
Concentración de endeudamiento a corto plazo	Pasivo Cte./ Pasivo Total	=	1.00	1.000	1.000
Carga financiera	Gtos Fros / Ventas Netas	=	0.001	0.010	0.001
Razón de cobertura de intereses	Utilidad Opera./ Intereres	=	4.368	5.695	78.122
Indicador de leverage	Pasivo Cte./Patrimonio	=	105	77.2	21
Independencia financiera	Patrimonio /Activo Total	=	49	56	83
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>					
Rotación del patrimonio líquido	Ventas Netas /Patrimonio Liq.	=	24.53	17.43	10.06
Rotación del activo	Ventas Netas /Activo Total	=	11.57	9.38	8.03
Rotación del activo fijo	Ventas Netas /Activo Fijo	=	20.35	22.63	29.59
<b>RENTABILIDAD</b>					
Rentabilidad bruta	Utilidad Bruta/ Ventas Netas	=	1.000	1.000	1.000
Rentabilidad Operacional	Utilidad Opera./ Vent. Netas	=	0.06	0.056	0.081
Rentabilidad neta	Utilidad Neta/ Ventas Netas	=	0.03	0.024	0.055
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio	=	74.8	41.1	54.9
Rentabilidad del Activo Total	Utilidad Neta/ Act.Total Bruto	=	0.353	0.221	0.439

Fuente: Esta Investigación.

## 7.5 SISTEMA ANÁLISIS DUPONT

En la empresa, la rentabilidad de la inversión procede, en mayor grado de la rotación del activo que de los márgenes de utilidades que dejan las ventas, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12. Sistema análisis Dupont año 2003 – 2005**

<b>AÑO 2003</b>			
UTILIDAD NETA	=	$\frac{4.716.452}{154.781.954}$	x
ACTIVO TOTAL			$\frac{154.781.954}{13.367.472}$
		= 3,047%	x 11,579
		= 0,35	= 35%
			Veces
<b>AÑO 2004</b>			
UTILIDAD NETA	=	$\frac{4.399.264}{186.682.466}$	x
ACTIVO TOTAL			$\frac{186.682.466}{19.890.257}$
		= 2,357%	x 9,386
		= 0,22	= 22%
			Veces
<b>AÑO 2005</b>			
UTILIDAD NETA	=	$\frac{13.374.924}{244.973.707}$	x
ACTIVO TOTAL			$\frac{244.973.707}{30.499.103}$
		= 5,460%	x 8,032
		= 0,44	= 44%
			Veces

Fuente: Esta investigación.

En el año 2003, la correlación del indicador de rendimiento con los indicadores de actividad, determina que el rendimiento de la inversión proviene en mayor grado de la rotación de los activos totales que del margen de utilidad que dejan las ventas. En este sentido las ganancias de la empresa dependen del volumen de las ventas. De la misma manera, para los años 2004 y 2005, el rendimiento de la inversión depende de la rentabilidad de los activos debido a la naturaleza de la empresa. Es decir, año tras año sigue siendo la misma correlación y para el año 2005, esta fue mayor que en los años anteriores.

## 7.6 ÍNDICE DE SOLVENCIA.

Se presenta que para el periodo del 2003, se tiene una solvencia del 195%, esto significa que por cada \$1 que la empresa tuvo la posibilidad de endeudamiento, pudo ser solvente con \$1,95, se observa que existió un aumento en los pasivos lo que representó una fuente principal de fondos en la empresa. Se observa que para el año 2004, se tuvo una solvencia del 229%, que se la puede calificar como

buena, significó que tuvo más posibilidad de endeudamiento, por lo tanto por cada \$1 que la empresa se endeudó representó ser solvente en \$2,29, se puede afirmar que los pasivos disminuyeron y esto hace que la empresa tenga la posibilidad de ser más solvente. Se observa que para el año 2005, se fue solvente en el 585%, esto significó que tuvo más posibilidad de endeudamiento frente a los anteriores periodos, se tiene que por cada \$1 que la empresa tuvo la posibilidad de endeudamiento representó ser solvente en \$5,85, se puede afirmar que los pasivos disminuyeron, se observa que se usaron los fondos para cancelar las cuentas de los acreedores.

## **7.7 APALANCAMIENTO FINANCIERO.**

Se observa que el apalancamiento financiero es mayor para el año 2003, con el porcentaje del (105%), la empresa tiene un mayor nivel de endeudamiento, su pasivo como ya se había mencionado existe un aumento proporcional, sobre todo en la cuenta de costos y gastos por pagar. Para el año 2004 se tiene un nivel de endeudamiento mucho menor su índice es del (77%), en este periodo se observa que el pasivo ha sufrido un pequeño incremento con respecto al periodo anterior, pero si analizamos el total patrimonio ha tenido un gran incremento y esto es lo que favorece para que se de el efecto de un nivel mucho menor de endeudamiento y que la empresa pueda contar con un nivel de apalancamiento mejor. En el periodo 2005 se observa que su porcentaje es de (21%) el apalancamiento financiero este menor comparando los dos periodos anteriores; es decir que para este periodo se tiene el menor nivel de endeudamiento, y además su variación ha sido muy significativa, para la empresa representa que tiene menos acreedores y además los socios pueden contar con una solidez financiera y un apalancamiento satisfactor.

## **7.8 CÁLCULO DEL EVA**

El cálculo del Valor Económico Agregado de la empresa Láser Express LT.D.A., implica el conocimiento de los siguientes conceptos:

Flujo de Caja Libre: Determina el valor disponible para satisfacer a los accionistas y las obligaciones con entidades financieras.

WAAC: Lo componen el Costo de la Deuda y Costo del Capital

Costo de la Deuda: Tasa de interés de los créditos bancarios

Costo del Capital: Grado de riesgo asumido por los inversionistas

NOPAT: Utilidad Operativa Neta después de Impuestos

CI: Capital Invertido

ROIC: Retorno sobre Capital Invertido, es igual al NOPAT/CI

EVA: ROIC – WAAC

Si ROIC > WAAC : La Empresa genera Valor

Si ROIC < WACC: La Empresa pierde Valor

Se presenta a continuación el Cálculo del EVA para Láser Express L.T.D.A. durante los dos últimos años que constituyen el período de estudio (Cuadro 13)

**Cuadro 13: Cálculo del EVA de la Empresa Láser Express Mercadeo Ltda.**

<b>CÁLCULO DEL EVA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
FLUJO DE CAJA LIBRE			
INGRESOS:			
UTILIDAD OPERACIONAL		10.392.572	19.876.157
DEPRECIACIÓN		2.033.416	2.438.483
CAPITAL DE TRABAJO		5.877.553	10.580.193
TOTAL INGRESOS		18.303.541	32.894.833
EGRESOS			
IMPUESTOS		-	-
INVERSIONES EN ACTIVO FIJOS		2.855.271	2.735.122
TOTAL EGRESOS		2.855.271	2.735.122
CAJA DEL PERÍODO		15.448.270	30.159.711
CÁLCULO DEL WACC			
ESTRUCTURA DEL CAPITAL			
DEUDA		7.891.204	3.254.698
PATRIMONIO		11.221.600	25.287.578
TOTAL		19.112.804	28.542.276
% DEUDA		41.29%	11.40%
% CAPITAL		58.71%	88.60%
TOTAL PARTICIPACIÓN		100%	100%
COSTO DE LA DEUDA		0.48	0.48
COSTO DE CAPITAL		0.25	0.25
COSTO DE LA DEUDA X %DEUDA		0.198	0.055
COSTO DE CAPITAL X %CAPITAL		0.147	0.221
WACC		0.345	0.276
CI (CAPITAL INVERTIDO)		19.112.804	28.542.276
WACC		0.345	0.276
NOPAT (UTILIDAD OPERACIONAL - IMPUESTO DE RENTA)		7.638.561	11.503.237
ROIC (RETORNO SOBRE CI)		0.3997	0.4030
CARGO DE CAPITAL		6.593.917	7.877.668
EVA		1.044.644	3.625.569
EVA%		4.47%	12.70%

Fuente: Esta investigación.

Los resultados obtenidos permiten concluir que hasta el momento la empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A, está generando valor, a pesar de los altos costos de la deuda, y lo ha ganado en promedio del 8.59% anual durante el



período. Si continúa de esta manera el crecimiento, para mantenerlo se debe pensar en aumentar el ROIC o disminuir el WAAC.

## 7.9 TASA DE OPORTUNIDAD

Con el propósito de determinar la tasa de oportunidad de la empresa, se ha tomado dos elementos importantes para el análisis, ellos son: la tasa de DTF (promedio por año) para los períodos; 2003, 2004 y 2005 con un riesgo del 10%; así mismo estos van a ser comparados con la rentabilidad del patrimonio; indicador que determina la rentabilidad del patrimonio con relación a la utilidad neta del ejercicio en los años; 2003, 2004 y 2005.

La rentabilidad del patrimonio, en los períodos 2003, 2004 y 2005. fue la siguiente según datos del cuadro de indicadores financieros de la presente investigación, como se demuestra:

**Cuadro 14. Rentabilidad del patrimonio Láser Express mercadeo Ltda.**

RAZONES DE RENTABILIDAD			2003	2004	2005
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio	=	74.8	41.1	54.9

Fuente: Cuadro de indicadores financieros de la presente investigación

En este sentido, las tasas de DTF por cada año, según datos del Banco de la República, son las siguientes:

**Cuadro 15. Tasas de interés de los certificados de depósito a término (años 2003, 2004 y 2005)**

Tasas de Interés de los Certificados de Depósito a Término Promedio 180 y 360 días Efectiva anual Porcentaje				
Período		Semana de Aplicación	CDT 180	CDT 360
	Mes			
2003	Enero	30 - 05	8.53	8.19
		06 - 12	8.33	8.55
		13 - 19	8.41	8.76
		20 - 26	8.30	8.41
	Febrero	27 - 02	8.22	9.34
		03 - 09	8.35	8.07
		10 - 16	8.25	8.43
		17 - 23	8.15	11.49

Marzo	24 - 02	8.24	8.47
	03 - 09	8.28	9.54
	10 - 16	8.34	8.67
	17 - 23	8.16	8.54
	24 - 30	8.20	7.85
Abril	31 - 06	8.18	8.33
	07 - 13	8.30	8.91
	14 - 20	8.28	9.49
	21 - 27	8.37	8.64
Mayo	28 - 04	8.37	8.63
	05 - 11	8.39	10.13
	12 - 18	8.33	9.18
	19 - 25	8.26	8.52
Junio	26 - 01	8.33	8.58
	02 - 08	8.34	8.50
	09 - 15	8.41	8.24
	16 - 22	8.41	8.69
	23 - 29	8.30	7.57
Julio	30 - 06	8.37	7.55
	07 - 13	8.13	7.48
	14 - 20	8.36	7.87
	21 - 27	8.34	8.03
Agosto	28 - 03	8.29	8.05
	04 - 10	8.46	7.93
	11 - 17	8.44	8.52
	18 - 24	8.37	9.25
	25 - 31	8.52	8.76
Septiembre	01 - 07	8.31	8.54
	08 - 14	8.42	8.38
	15 - 21	8.53	9.34
	22 - 28	8.52	8.91
Octubre	29 - 05	8.38	8.56
	06 - 12	8.50	7.66
	13 - 19	8.36	8.14
	20 - 26	8.63	6.60
Noviembre	27 - 02	8.59	8.43
	03 - 09	8.58	7.66
	10 - 16	8.62	7.31
	17 - 23	8.60	8.60
	24 - 30	8.65	8.88
Diciembre	01 - 07	8.55	8.99
	08 - 14	8.75	8.87
	15 - 21	8.71	8.78
	22 - 28	8.69	9.01

2004	Enero	29 - 04	8.59	9.02
		05 - 11	8.51	8.77
		12 - 18	8.68	9.94
		19 - 25	8.66	9.12
Febrero	26 - 01	8.53	8.83	
	02 - 08	8.77	8.91	
	09 - 15	8.57	8.86	
	16 - 22	8.55	8.94	
	23 - 29	8.50	8.88	
Marzo	01 - 07	8.61	9.00	
	08 - 14	8.54	8.65	
	15 - 21	8.37	8.59	
	22 - 28	8.43	8.86	
Abril	29 - 04	8.31	8.48	
	05 - 11	8.37	8.61	
	12 - 18	8.45	8.38	
	19 - 25	8.56	8.56	
Mayo	26 - 02	8.44	8.76	
	03 - 09	8.50	8.70	
	10 - 16	8.53	8.50	
	17 - 23	8.49	8.92	
	24 - 30	8.58	8.54	
Junio	31 - 06	8.55	9.09	
	07 - 13	8.51	7.90	
	14 - 20	8.47	6.84	
	21 - 27	8.62	7.66	
Julio	28 - 04	8.36	7.95	
	05 - 11	8.36	6.71	
	12 - 18	8.50	7.83	
	19 - 25	8.27	7.14	
Agosto	26 - 01	8.44	7.33	
	02 - 08	8.31	7.95	
	09 - 15	8.23	8.94	
	16 - 22	8.28	8.43	
	23 - 29	8.26	8.50	
Septiembre	30 - 05	8.37	8.52	
	06 - 12	8.15	8.76	
	13 - 19	8.36	8.85	
	20 - 26	8.37	8.52	
Octubre	27 - 03	8.30	8.35	
	04 - 10	8.31	8.50	
	11 - 17	8.39	7.70	
	18 - 24	8.32	7.44	
	25 - 31	8.45	7.14	

	Noviembre	01 - 07	8.41	7.45
		08 - 14	8.43	8.29
		15 - 21	8.29	8.02
		22 - 28	8.51	8.29
	Diciembre	29 - 05	8.48	9.20
		06 - 12	8.42	8.81
		13 - 19	8.39	8.79
		20 - 26	8.52	8.88
2005	Enero	27 - 02	8.45	8.90
		03 - 09	8.45	8.61
		10 - 16	8.26	8.44
		17 - 23	8.38	8.96
		24 - 30	8.16	8.45
	Febrero	31 - 06	8.27	8.94
		07 - 13	8.09	8.55
		14 - 20	8.00	8.72
		21 - 27	8.01	8.50
	Marzo	28 - 06	7.95	8.69
		07 - 13	7.93	8.52
		14 - 20	7.98	8.32
		21 - 27	7.94	7.94
	Abril	28 - 03	8.01	8.01
		04 - 10	7.96	8.09
		11 - 17	7.91	7.93
		18 - 24	7.86	7.89
	Mayo	25 - 01	7.81	8.30
		02 - 08	7.77	7.83
		09 - 15	7.81	7.99
		16 - 22	7.87	8.08
		23 - 29	7.76	8.17
	Junio	30 - 05	7.75	8.00
		06 - 12	7.67	8.00
		13 - 19	7.69	6.88
		20 - 26	7.79	6.72
	Julio	27 - 03	7.73	7.19
		04 - 10	7.64	7.24
		11 - 17	7.59	7.77
		18 - 24	7.59	7.62
		25 - 31	7.58	7.43
	Agosto	01 - 07	7.49	7.51
		08 - 14	7.54	7.65
		15 - 21	7.53	7.65
		22 - 28	7.48	7.65
	Septiembre	29 - 04	7.50	7.98

Septiembre	05 - 11	7.42	7.65
	12 - 18	7.46	7.72
	19 - 25	7.46	7.57
Octubre	26 - 02	7.36	7.38
	03 - 09	7.37	7.65
	10 - 16	7.05	6.86
	17 - 23	7.24	6.70
	24 - 30	7.12	6.10
Noviembre	31 - 06	7.08	6.20
	07 - 13	7.09	6.80
	14 - 20	7.13	7.05
	21 - 27	7.09	6.99
Diciembre	28 - 04	7.06	7.20
	05 - 11	6.88	6.80
	12 - 18	6.91	6.99
	19 - 25	7.15	7.11

Fuente: Banco de la República, información suministrada por la Superintendencia Bancaria.

Con los datos suministrados por el Banco de la República, se calculó los promedios mensuales y anuales, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 16. Tasas de interés de los certificados de depósito a término, promedio mensual y anual. (Años 2003, 2004 y 2005)**

Tasas de Interés de los Certificados de Depósito a Término								
Promedio 180 y 360 días								
Efectiva anual								
Porcentaje								
Período			SEMANAL		MENSUAL		ANUAL	
	Mes	Semana de Aplicación	CDT 180	CDT 360	CDT 180	CDT 360	CDT 180	CDT 360
2003	Enero	30 - 05	8.53	8.19	8.39	8.48	8.40	8.49
		06 - 12	8.33	8.55				
		13 - 19	8.41	8.76				
		20 - 26	8.30	8.41				
	Febrero	27 - 02	8.22	9.34	8.24	8.60		
		03 - 09	8.35	8.07				
		10 - 16	8.25	8.43				
		17 - 23	8.15	11.49				
	Marzo	24 - 02	8.24	8.47	8.24	8.61		
		03 - 09	8.28	9.54				
		10 - 16	8.34	8.67				
		17 - 23	8.16	8.54				
		24 - 30	8.20	7.85				

Abril	31 - 06	8.18	8.33	8.28	8.84		
	07 - 13	8.30	8.91				
	14 - 20	8.28	9.49				
	21 - 27	8.37	8.64				
Mayo	28 - 04	8.37	8.63	8.34	9.12		
	05 - 11	8.39	10.13				
	12 - 18	8.33	9.18				
	19 - 25	8.26	8.52				
Junio	26 - 01	8.33	8.58	8.36	8.32		
	02 - 08	8.34	8.50				
	09 - 15	8.41	8.24				
	16 - 22	8.41	8.69				
	23 - 29	8.30	7.57				
Julio	30 - 06	8.37	7.55	8.30	7.73		
	07 - 13	8.13	7.48				
	14 - 20	8.36	7.87				
	21 - 27	8.34	8.03				
Agosto	28 - 03	8.29	8.05	8.42	8.50		
	04 - 10	8.46	7.93				
	11 - 17	8.44	8.52				
	18 - 24	8.37	9.25				
	25 - 31	8.52	8.76				
Septiembre	01 - 07	8.31	8.54	8.45	8.79		
	08 - 14	8.42	8.38				
	15 - 21	8.53	9.34				
	22 - 28	8.52	8.91				
Octubre	29 - 05	8.38	8.56	8.47	7.74		
	06 - 12	8.50	7.66				
	13 - 19	8.36	8.14				
	20 - 26	8.63	6.60				
Noviembre	27 - 02	8.59	8.43	8.61	8.18		
	03 - 09	8.58	7.66				
	10 - 16	8.62	7.31				
	17 - 23	8.60	8.60				
	24 - 30	8.65	8.88				
Diciembre	01 - 07	8.55	8.99	8.68	8.91		
	08 - 14	8.75	8.87				
	15 - 21	8.71	8.78				
	22 - 28	8.69	9.01				
2004 Enero	29 - 04	8.59	9.02	8.61	9.21	8.44	8.48
	05 - 11	8.51	8.77				
	12 - 18	8.68	9.94				
	19 - 25	8.66	9.12				
Febrero	26 - 01	8.53	8.83	8.58	8.88		

Febrero	02 - 08	8.77	8.91		
	09 - 15	8.57	8.86		
	16 - 22	8.55	8.94		
	23 - 29	8.50	8.88		
Marzo	01 - 07	8.61	9.00	8.49	8.78
	08 - 14	8.54	8.65		
	15 - 21	8.37	8.59		
	22 - 28	8.43	8.86		
Abril	29 - 04	8.31	8.48	8.42	8.51
	05 - 11	8.37	8.61		
	12 - 18	8.45	8.38		
	19 - 25	8.56	8.56		
Mayo	26 - 02	8.44	8.76	8.51	8.68
	03 - 09	8.50	8.70		
	10 - 16	8.53	8.50		
	17 - 23	8.49	8.92		
	24 - 30	8.58	8.54		
Junio	31 - 06	8.55	9.09	8.54	7.87
	07 - 13	8.51	7.90		
	14 - 20	8.47	6.84		
	21 - 27	8.62	7.66		
Julio	28 - 04	8.36	7.95	8.37	7.41
	05 - 11	8.36	6.71		
	12 - 18	8.50	7.83		
	19 - 25	8.27	7.14		
Agosto	26 - 01	8.44	7.33	8.30	8.23
	02 - 08	8.31	7.95		
	09 - 15	8.23	8.94		
	16 - 22	8.28	8.43		
	23 - 29	8.26	8.50		
Septiembre	30 - 05	8.37	8.52	8.31	8.66
	06 - 12	8.15	8.76		
	13 - 19	8.36	8.85		
	20 - 26	8.37	8.52		
Octubre	27 - 03	8.30	8.35	8.35	7.83
	04 - 10	8.31	8.50		
	11 - 17	8.39	7.70		
	18 - 24	8.32	7.44		
	25 - 31	8.45	7.14		
Noviembre	01 - 07	8.41	7.45	8.41	8.01
	08 - 14	8.43	8.29		
	15 - 21	8.29	8.02		
	22 - 28	8.51	8.29		
Diciembre	29 - 05	8.48	9.20	8.45	8.92

	Diciembre	06 - 12	8.42	8.81				
		13 - 19	8.39	8.79				
		20 - 26	8.52	8.88				
2005	Enero	27 - 02	8.45	8.90	8.34	8.67	7.63	7.70
		03 - 09	8.45	8.61				
		10 - 16	8.26	8.44				
		17 - 23	8.38	8.96				
		24 - 30	8.16	8.45				
	Febrero	31 - 06	8.27	8.94	8.09	8.68		
		07 - 13	8.09	8.55				
		14 - 20	8.00	8.72				
		21 - 27	8.01	8.50				
	Marzo	28 - 06	7.95	8.69	7.95	8.37		
		07 - 13	7.93	8.52				
		14 - 20	7.98	8.32				
		21 - 27	7.94	7.94				
	Abril	28 - 03	8.01	8.01	7.94	7.98		
		04 - 10	7.96	8.09				
		11 - 17	7.91	7.93				
		18 - 24	7.86	7.89				
	Mayo	25 - 01	7.81	8.30	7.80	8.07		
		02 - 08	7.77	7.83				
		09 - 15	7.81	7.99				
		16 - 22	7.87	8.08				
		23 - 29	7.76	8.17				
	Junio	30 - 05	7.75	8.00	7.73	7.40		
		06 - 12	7.67	8.00				
		13 - 19	7.69	6.88				
		20 - 26	7.79	6.72				
	Julio	27 - 03	7.73	7.19	7.63	7.45		
		04 - 10	7.64	7.24				
		11 - 17	7.59	7.77				
		18 - 24	7.59	7.62				
		25 - 31	7.58	7.43				
	Agosto	01 - 07	7.49	7.51	7.51	7.62		
		08 - 14	7.54	7.65				
		15 - 21	7.53	7.65				
		22 - 28	7.48	7.65				
	Septiembre	29 - 04	7.50	7.98	7.46	7.73		
		05 - 11	7.42	7.65				
		12 - 18	7.46	7.72				
		19 - 25	7.46	7.57				
	Octubre	26 - 02	7.36	7.38	7.23	6.94		
		03 - 09	7.37	7.65				



Octubre	10 - 16	7.05	6.86	
	17 - 23	7.24	6.70	
	24 - 30	7.12	6.10	
Noviembre	31 - 06	7.08	6.20	7.10 6.76
	07 - 13	7.09	6.80	
	14 - 20	7.13	7.05	
	21 - 27	7.09	6.99	
Diciembre	28 - 04	7.06	7.20	7.00 7.03
	05 - 11	6.88	6.80	
	12 - 18	6.91	6.99	
	19 - 25	7.15	7.11	

Fuente: Esta investigación.

Teniendo como base la anterior información, tomaremos las tasas de DTF a 360 días y anuales; para elaborar el correspondiente análisis en comparación con el segundo elemento, el cual será la rentabilidad del patrimonio, reflejado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 17. Tasas de oportunidad Láser Express Mercadeo Ltda.**

Ítems	PERÍODOS		
	2003	2004	2005
DTF (Incluido riesgo 10%)	18.49	18.48	17.70
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	74.8	41.1	54.9
<b>TASA DE OPORTUNIDAD</b>	<b>56.31</b>	<b>22.62</b>	<b>37.2</b>

Fuente: Esta investigación

Como podemos observar, si los inversionistas se hubieran decidido por colocar su inversión en los certificados de depósito a término fijo, en el año 2003, habrían perdido la posibilidad de ganar 56.31% sobre su inversión, de igual forma para el año 2004, los inversionistas habrían dejado de percibir 22.62% más sobre su capital invertido, y en el año 2005 los socios habrían dejado de ganar 37.2% sobre su inversión. Por lo anterior, se deduce que la decisión de invertir en la empresa fue acertada.

## **8. DIAGNÓSTICO DE DIRECCIONAMIENTO**

### **8.1 MISIÓN**

La empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A., Tiene la misión de Ofrecer a los clientes el servicio de mensajería especializada, con el compromiso basado en calidad y rapidez, apoyados en la tecnología y el respaldo de un grupo humano con vocación de servicio, lo que nos permite brindar tranquilidad y seguridad.

### **8.2 VISIÓN**

Láser Express Mercadeo L.T.D.A., deberá ser una compañía líder, con la más alta calidad en el servicio de mensajería especializada a nivel nacional e internacional.

### **8.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA LÁSER EXPRESS MERCADEO LTDA.**

Poseer alto grado de pertenencia de los trabajadores en el área administrativa y operativa.

Tomar decisiones conjuntas para el crecimiento empresarial sin detrimento de las condiciones laborales para el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Capacitar permanentemente en el área administrativa y comercial de la oficina.

### **8.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA LÁSER EXPRESS MERCADEO LTDA**

Tener una infraestructura física, humana y operativa garantizando ser una compañía sólida en el servicio de mensajería especializada contando siempre con vehículos propios, personal motorizado calificado, pólizas de seguros para los envíos, departamento de atención al cliente, tecnología de punta, licencia del ministerio de comunicaciones.

### **8.5 DIAGNÓSTICO DE AREAS FUNCIONALES.**

#### **8.5.1 Área de servicios.**

La empresa Láser Express mercadeo L.T.D.A. cuenta con:

**Mensajería Nacional y Urbana:** En esta área existen expertos en transportes, manejo, recepción, entrega de documentos y paquetes a nivel nacional y urbano, en un tiempo de 24 horas.

**Servicio de Mensajeros:** Existen operadores motorizados disponibles a entrega oportuna en día, mes, hora exacta.

**Valores:** Existen un área específica para la entrega de tarjetas de Crédito, débito, chequeras, valija empresarial.

**Transporte de Carga:** Esta área se especializa en transportar oportunamente la carga a nivel nacional, garantizándole un servicio ágil, seguro y oportuno con tarifas favorables.

### **8.5.2 Áreas de comercialización.**

Láser Express Mercadeo L.T.D.A cuenta con puntos de comercialización en todo el departamento de Nariño para dar una cobertura total en el mismo, siendo los puntos principales las ciudades como conectores los cuales son: Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres, La Unión.

### **8.5.3 Área financiera.**

Láser Express mercadeo L.T.D.A. tiene una estructura financiera que cuenta con los niveles organizacionales en su área administrativa y financiera, cuenta con tecnología de información eficiente para desempeñar sus labores, se mantiene un sistema contable diario el cual permite determinar sus entradas y sus salidas de recursos, de acuerdo con las normas de procedimiento contables.

## **8.6 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA.**

“La cultura corporativa es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”<sup>3</sup>, es por ello que en su análisis se tendrá en cuenta los siguientes factores.

**La Historia:** Láser Express LT.D.A. cuenta con una trayectoria de nueve años, tiempo en el cual se ha logrado posicionarse en el mercado, destacándose por la calidad del servicio y la atención al cliente; además ha sabido enfrentar los cambios tecnológicos frente del sector.

---

<sup>3</sup> **SERNA**, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994. p.39

**El Estilo de Dirección:** La dirección de la empresa ha sido asumida por uno de los socios, quien se ha dedicado a su vez a la dirección operativa, <relaciones públicas y administrativa de la empresa, esta situación de alguna manera ha limitado los verdaderos alcances dicha administración; sin embargo se ha logrado avances significativos en la aplica un de un liderazgo participativo, porque desarrolla el sentido de pertenencia ejerciendo influencia en el personal para que encuentre su propia realización en su trabajo y de esta manera se incrementa la productividad laboral; motiva a los trabajadores reconociendo y estimulando su esfuerzo permitiendo que aprendan de sus errores, y les proporciona las herramientas necesarias para que desarrollen sus potencialidades a través de capacitaciones continuas; es creativo, innovador y dinámico ya que promueve la inteligencia, la racionalidad, la solución efectiva de problemas e inspira a trabajar en equipo hacia el logro de metas comunes; es carismático porque está dispuesto a escuchar a los clientes internos y externos, maneja muy bien las relaciones interpersonales y genera confianza y compromiso.

**La Claridad de los Principios Organizacionales:** En la empresa se aplican los Principios organizacionales de manera adecuada, amplia y profunda; considerando como base fundamental la satisfacción del cliente, donde prima la calidad del servicio.

**Autonomía Individual:** El personal esta sujeto a las determinaciones que toma la gerencia, sin embargo tiene la oportunidad de participar activamente en la solución de problemas correspondientes al ejercicio de sus labores, lo que inspira la creatividad e innovación ya que desarrolla el intelecto y permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar el servicio que ofrece.

**Sistemas de Información:** Los canales de comunicación en Láser Express Mercadeo L.T.D.A., no se han fortalecido de manera adecuada, actualmente no cuenta con un moderno sistema informático, que le permita la automatización de la información obstaculizando el desarrollo de los procesos de manera eficiente. La comunicación es más de tipo informal.<sup>4</sup>

**Direccionamiento Estratégico:** El objetivo general de la empresa en los últimos tiempos, ha sido mejorar la imagen corporativa e incrementar los volúmenes de ventas a nivel del municipio de Pasto, para esto ha diseñado una serie de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado. Sin embargo Láser Express Mercadeo L.T.D.A., no cuenta con un direccionamiento estratégico institucional a largo plazo, que le permita definir su horizonte y el camino a seguir para el logro de sus objetivos ya que las estrategias que se llevan a cabo actualmente carecen de un estudio previo que implique un análisis exhaustivo de los beneficios y los costos que conlleva su aplicación.

---

<sup>4</sup> **SERNA**, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994. P 293

**El Talento Humano:** El personal que labora dentro de la empresa ha desarrollado un gran sentido de pertenencia ya que ha integrado sus objetivos individuales a los de la organización, alcanza su autorrealización en el ejercicio de su trabajo y está altamente comprometido con la empresa. Además, cada persona se encuentra capacitada y tiene la experiencia necesaria para llevar cabo el desempeño de las funciones correspondientes al cargo asignado.

Por lo tanto se establece que la cultura corporativa de Láser Express Mercadeo L.T.D.A., se desarrolla dentro de un ambiente armónico, que se fundamenta en el respeto, la tolerancia y la informalidad, lo que facilita el desarrollo de las labores y contribuye a mejorar la prestación del servicio que se ve reflejado en la atención al cliente; a pesar de que presenta algunas deficiencias en cuanto a sistemas de información.

## **8.7 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

“Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad”<sup>5</sup>

La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presentan el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea. Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa Láser Express Ltda., que esta conformada por los siguientes aspectos:

### **8.7.1 Análisis del entorno económico**

Esta variable juega un papel importante en el logro de los objetivos económicos de la empresa, para la realización de programas y proyectos establecidos, en aras de alcanzar la utilización eficiente de los recursos.

**Economía de servicios:** la década de los noventa resultó altamente significativa para la sociedad en general y para las organizaciones en particular; se han operado cambios sustanciales: globalización e internacionalización, desarrollo de

---

<sup>5</sup> **SERNA**, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994. P.288.

las comunicaciones modernas y la denominada tecnología de punta. La economía, que había pasado de economía mercantil (comercio) a economía industrial (empresa), hoy está sufriendo una nueva transformación hacia una economía de servicios (organizaciones). Hoy en día, por el crecimiento de la economía se ha registrado ha pasado de ser una economía industrial o productiva a ser más bien de servicios y de comercialización. Por lo tanto se convierte en una oportunidad alta de impacto alto, para Láser Ltda., que ofrece servicios de transporte de mercancía y mensajería de tipo urbana y rural.

**Disponibilidad de crédito**, la percepción de alta liquidez y disponibilidad de crédito continúa su tendencia al alza, situación que viene presentándose a partir del año 2001; según datos del Banco de la República. Actualmente el sector financiero ofrece facilidad de créditos para las medianas y pequeñas empresas, esta variable es favorable para las empresas, hoy en día, pues ha disminuido un poco el tiempo de entre la solicitud del crédito hasta su desembolso, así mismo la tramitología no es tan traumática como en años anteriores. Aunque no se debe perder de vista que la tendencia de la tasa de interés es la alza; es por ello que se constituye en una oportunidad media de impacto medio.

**Tasas de interés**, en lo corrido del año 2003, de acuerdo a las estadísticas del Banco de la República, la DTF tuvo una pequeña variación, al pasar de 7.73% al cierre de Diciembre de 2002, a 7.9% en la última semana de Diciembre de 2003. En cuanto a la tasa de colocación, la tasa de usura ha mostrado incluso reducción pasando de 29.54% a 28.80% en el mismo periodo. Por tipo de crédito la tendencia es similar, la tasa promedio de los bancos en Créditos de Consumo pasó entre Diciembre y Abril de 25.99% a 25.76%, la de Créditos Ordinarios de 20.40% a 20.50% y la Tarjeta de Crédito de 28.45% a 28.55%. La principal razón para que las medidas del Banco de la República no causen el efecto esperado en las tasas de intermediación del sistema financiero, es la liquidez que actualmente tiene nuestra economía. Durante los dos últimos años, la cartera de créditos del sistema financiero creció apenas un 5.8%, mientras la captación lo hizo a un 14.6%, lo cual ha permitido que las entidades financieras mantengan permanente disponibilidad de recursos a bajo costo. La tasa de interés para el año 2005, se comportó de la siguiente manera: En efecto la DTF se situó en diciembre de 2005 en 6,3%, 54 pb menos que en septiembre y 146pb por debajo de diciembre de 2004. Por su parte la tasa intercambiaría (TIB) se situó en diciembre en 5,6% por debajo del nivel de septiembre (6,7%). Desde la última modificación de las tasas de intervención del Emisor (16 de septiembre de 2005)<sup>6</sup>. Por lo cual se constituye en una oportunidad media de impacto medio, en el caso de que la empresa acuda al sistema financiero para obtener recursos de capital.

---

<sup>6</sup> Revista Dinero y Concensus Forecast, Borradores de Economía No 134 del Banco de la República, Diciembre 2005. Pags 18, 33.

**Tasa de inflación,** la inflación en el año 2003 siguió descendiendo y quedó medio punto por debajo de la registrada en el año 2002. Sin embargo, el resultado fue mayor a lo esperado por el Banco de la República. Desde mitad de año se esperaba que la inflación quedara en 6.0%, pero el dato final fue de 6.49% superior a lo deseado. Este incremento en la inflación se explicó por la fuerte subida en los precios de los alimentos, que para el año 2003 se tenía un escenario relativamente bajista, pero se ha visto afectado por el aumento en la inflación de vivienda por encima de lo esperado, por el desmonte del subsidio a la gasolina lo que ha incrementado de manera importante sus precios. En el año 2005, el país experimentó una baja en el índice de inflación, representada en 4,9% 64pb menor que el valor registrado en diciembre de 2004 y dentro del rango meta fijado por la JDBR (entre 4,5 y 5,5%). De esta forma se completan dos años consecutivos de estricto cumplimiento de las metas de inflación durante el cuarto trimestre la inflación total presentó algunos impulsada por los precios de los alimentos primarios, pero estos terminaron siendo transitorios, la reducción de la inflación al consumidor en el 2005 fue posible gracias a una caída pronunciada de la inflación sin alimentos el cual puso 5,5% en diciembre de 2004 y a 4,1% en diciembre del 2005, además la inflación sin alimentos en el último año se registro una importante caída de los otros dos indicadores de inflación básica IPC sin alimentos primarios ni regulados. El promedio de los tres indicadores (incluyendo IPC sin alimentos) cerro 2005 en 4,0% 127pb por debajo del registro de diciembre 2004 y a un nivel mínimo histórico. En la mayor parte de la reducción se logró en la primera mitad del año(a julio el promedio alcanzó un nivel de 4,5%). En octubre se observo un ligero repunte que se corrigió posteriormente. Como ha venido sucediendo desde mediados de 2003 en el último año la caída de la inflación de transables estuvo estrechamente ligada a la apreciación de tipo de cambio nomina (de 11,7% en promedio durante el año de 2005)<sup>7</sup>, debido a que el grueso de la apreciación ocurrió en 2004 y a comienzos del 2005, el decrecimiento de los transables se concentro en la primera mitad del año, durante el segundo semestre salvo a un repunte leve, la inflación se mantuvo prácticamente inalterado lo cual es consciente con la mayor estabilidad mostrada en el tipo de cambio, según datos del Banco de la República. Por lo que se convierte en una amenaza alta de impacto alto para la empresa.

**Tendencias del producto interno bruto,** en el 2003 la economía colombiana registró altos índices de crecimiento económico, debido a que durante el tercer trimestre del año se alcanzó la tasa más alta registrada en los últimos cinco años que fue del 3,97%, el cual fue explicado principalmente por el buen desempeño a lo largo y ancho de todos los sectores de la economía, empezando por el sector agropecuario, el manufacturero, y el financiero. Igualmente para el año 2005, el PIB registró un alto crecimiento con relación a los años anteriores, especialmente

---

<sup>7</sup> Revista Dinero y Concensus Forecast, Borradores de Economía No 134 del Banco de la República, Diciembre 2005. Pags 39

para los empresarios, el cual fue de en el segundo trimestre 5,62%, por lo que se considera en una oportunidad alta de impacto alto.

**Índices de tendencia de desempleo**, la tasa de desempleo nacional bajó a 13,3 % en noviembre del 2003. En el mismo mes del año 2002 ese índice era de 14,9 % informó el DANE. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, para el 2003, en Colombia hubo 2.757.000 desempleados. Hace un año atrás había 2.292.000 personas sin trabajo. El índice de subempleo se ubicó en 34 % frente al 34,5 % de noviembre del año 2002. Eso significa que en los últimos 12 meses el número de desempleados en las principales áreas metropolitanas pasó de 1.448.000 a 1.359.000. En el año 2005, la tasa de desempleo según el DANE bajó, estableciéndose en lo ocurrido de 2005 las condiciones del mercado laboral siguieron mejorando y la tasa de desempleo disminuyendo y la creación de empleo recobro dinamismo, después de un bajo crecimiento de empleo en el segundo semestre del 2004 en mayo del 2005 , la tasa de desempleo en las trece ciudades principales se redujo a 16% a 14,5 %, la tasa desempleo del total nacional bajo 14% a 12,5% del año 2004 al año 2005<sup>8</sup>. Es por ello esta variable se considera como una oportunidad alta de bajo impacto porque por un lado existe todavía un amplio mercado laboral calificado a bajo costo y por otro lado existen también familias sin ingresos que no tendrían recursos para adquirir el servicio de mensajería urbana.

**Tratado de Libre Comercio (TLC):** Tratado que aún no está en funcionamiento, que dependería exclusivamente de las negociaciones que haga Colombia con Estados Unidos. Si este tratado, permite que Estados Unidos ofrezca el servicio de transporte de mercancía y mensajería, estaría en serias dificultades porque el precio no sería competitivo. En este sentido, se conviviría en una amenaza alta de impacto alto.

### **8.7.2 Análisis del entorno social, cultural, geográfico y demográfico.**

Dichos factores ejercen gran influencia en el desenvolvimiento de la empresa debido a que determinan en cierta medida los nichos de mercado y el mercado potencial al que deben ir dirigidas las estrategias empresariales. La incidencia de los cambios sociales en el logro de objetivos generales y específicos de la empresa, es de gran magnitud, ya que los aspectos comportamentales del microentorno afectan directamente al desarrollo normal de las actividades y planes de la población objetivo que se encuentra expuesta a la actual descomposición social del país.

**Tasas de nacimiento**, teniendo en cuenta el comportamiento de la población, según datos del Departamento Nacional de Estadística, se estima que para el

---

<sup>8</sup> Revista Dinero y Concensus Forecast, Borradores de Economía No 134 del Banco de la República, Diciembre 2005. Pags 18, 19.



quinquenio comprendido entre los años 2000-2005 se han presentando un decrecimiento del 0.44% en los índices de natalidad, con respecto al quinquenio anterior, a causa de los cambios culturales, la crisis económica, y la implantación de programas de educación sexual. Lo que se constituye en una amenaza baja de impacto bajo.

**Tasas de defunciones**, presentan un decrecimiento comparado en el periodo 2000- 2005 correspondiente al 0.49% debido esperanza de vida se ha incrementado al igual que la calidad de la misma por los avances tecnológicos y científicas. Lo que representa una oportunidad baja e impacto baja.

**Tasa de inmigración**, a causa de factores como la violencia, inseguridad social, la conformación de grupos al margen de la Ley, la población rural se ha visto afectada de manera significativa; teniendo que abandonar sus lugares de origen y desplazarse a las grandes ciudades. Por lo cual se considera como una oportunidad baja de impacto baja.

**Crecimiento de la Seguridad**, A nivel nacional se ha incrementado los planes de seguridad que ha disminuido los índices de violencia en las principales carreteras del país, sin embargo a nivel departamental, la inseguridad continúa por los actos de violencia, delincuencia común y la formación de grupos al margen de la ley que pueden perjudicar los intereses de la empresa, a razón de las mercancías y mensajería que se transporta. Por lo tanto se considera como una amenaza alta de impacto alto.

**Desarrollo social**, el Departamento de Nariño carece de una adecuada infraestructura vial que facilite el acceso entre los diferentes municipios y el resto del país lo que afecta el transporte de mercancía la capital hacia los municipios, dificultando la rapidez del servicio. Es por ello que se considera como una amenaza alta de impacto alto.

### **8.7.3 Análisis del entorno político**

Es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, ya que se encuentra sujeta a cumplir la normatividad vigente en materia impositiva, fiscal, etc. Por ser una sociedad limitada se encuentra sujeta a las disposiciones legales que contempla el Código del Comercio.

**Leyes tributarias y reformas** de la misma, el gobierno actual ha incrementado el valor de los impuestos, ha creado nuevos y ha ampliado la cobertura de los existentes, lo que implica la reducción del dinero destinado para el consumo. Esto se convierte en una amenaza alta de impacto alto, para el sostenimiento de la empresa.

**Organismos de supervisión y control**, tales como la Superintendencia Nacional de sociedades y el Ministerio de Transporte, son encargadas de regular las acciones de la empresa a fin de garantizar al público la transparencia y calidad en la prestación del servicio. Por lo cual se constituye en una oportunidad media de impacto medio.

**Leyes, códigos laborales**, con la reforma laboral, el estado colombiano suprimió algunos artículos que favorecían al trabajador Colombiano, pues redujo el porcentaje de liquidación de las horas extras y dominicales, amplió la jornada diurna, entre otras, dichas disposiciones favorecen en gran parte el desarrollo de la empresa, ya que garantiza las prestaciones sociales de los trabajadores sin tener que asumir directamente los costos, pues la empresa realiza vinculación laboral a través de contrato de prestación de servicios. Esto se convierte en una oportunidad de alta de impacto alto porque reduce los gastos y costos operacionales de la empresa.

**Reelección de gobierno**, afecta a al empresa en cuanto a las disposiciones que adopte el gobierno, sin embargo, la actual situación del orden público ocasionadas por la reelección presidencial como lo paros armados, los paros de los campesinos y los indígenas que se oponen a políticas neoliberales y globalizantes, puede generar descontrol en las principales vías del Departamento especialmente; lo cual perjudica la actividad comercial de la empresa. Por lo cual se convierte en una amenaza alta de impacto alto.

#### **8.7.4 Análisis del entorno tecnológico**

Es un factor importante porque la empresa tiene acceso a nueva tecnología que le facilita el manejo de información y el desarrollo de los procesos para mejorar la prestación del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

**Obsolescencia de la tecnología**, debido al creciente desarrollo tecnológico el periodo de vida útil de los equipos informáticos es corta, porque esta industria constantemente está innovando nuevas tecnologías, para satisfacer las necesidades crecientes de los usuarios. Por lo tanto la empresa se ve amenazada por la desactualización de sus equipos en un periodo de tiempo relativamente corto, es por ello que se constituye en una amenaza alta de impacto medio.

**Automatización de procesos**, hoy en día, la mayoría de las empresas sistematizan la información y los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, que ayuda a incrementar la productividad laboral. Por eso se considera a esta variable como oportunidad alta de impacto alto.

**Auge tecnológico en las telecomunicaciones**, se debe tener en cuenta que el mercado de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos en el mundo, es fundamental la importancia que tiene para la empresa utilizar dicha tecnología en el desarrollo de procesos. Convirtiéndose en una oportunidad alta de impacto alto.

**Costo de paquetes tecnológicos**, los precios de paquetes tecnológicos en el sector de telecomunicaciones y equipos informáticos son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello que esta variable es una amenaza alta de impacto alto.

#### **8.7.5 Análisis del entorno competitivo**

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar servicios complementarios de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al cliente mayor valor agregado en el servicio. De manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado regional.

**Publicidad de la competencia**, los competidores más importantes, han implementado una publicidad agresiva encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes, debido a las características propias del sector donde opera la empresa. Por eso se constituye en una amenaza alta de impacto alto.

**Imagen Corporativa de la competencia**, experimentan una alta aceptación por los clientes por su experiencia en el mercado. En este sentido, se considera a esta variable como amenaza alta de impacto alto.

**Nivel tecnológico de la competencia**, por su alta trayectoria en el mercado, posee una amplia infraestructura física y modernos equipos tecnológicos que les permite ofrecer sus servicios con un poco de rapidez y confianza en el mercado. Por lo que se constituye en amenaza alta de impacto alto.

**Radio de acción de la competencia**, esta presenta gran cobertura de los servicios de transporte de mercancías y mensajería en todo el departamento de Nariño y a nivel nacional. Considerando una amenaza de alto impacto.

**Portafolio de servicios de los competidores**, por tratarse la competencia de empresas dedicadas a servicio de mensajería y transporte de mercancía; ofrecen un portafolio integral. Convirtiéndose esta variable en una amenaza alta de impacto alto.

**Precio de la competencia**, los precios se encuentran regulados por el Gobierno Nacional, sin embargo las instituciones prestadoras de este servicio son autónomas en la fijación de los precios siempre y cuando estén por debajo de la Tarifas. Lo cual se constituye en una oportunidad alta de impacto alto.

### **8.8 MATRIZ DE IMPACTO DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

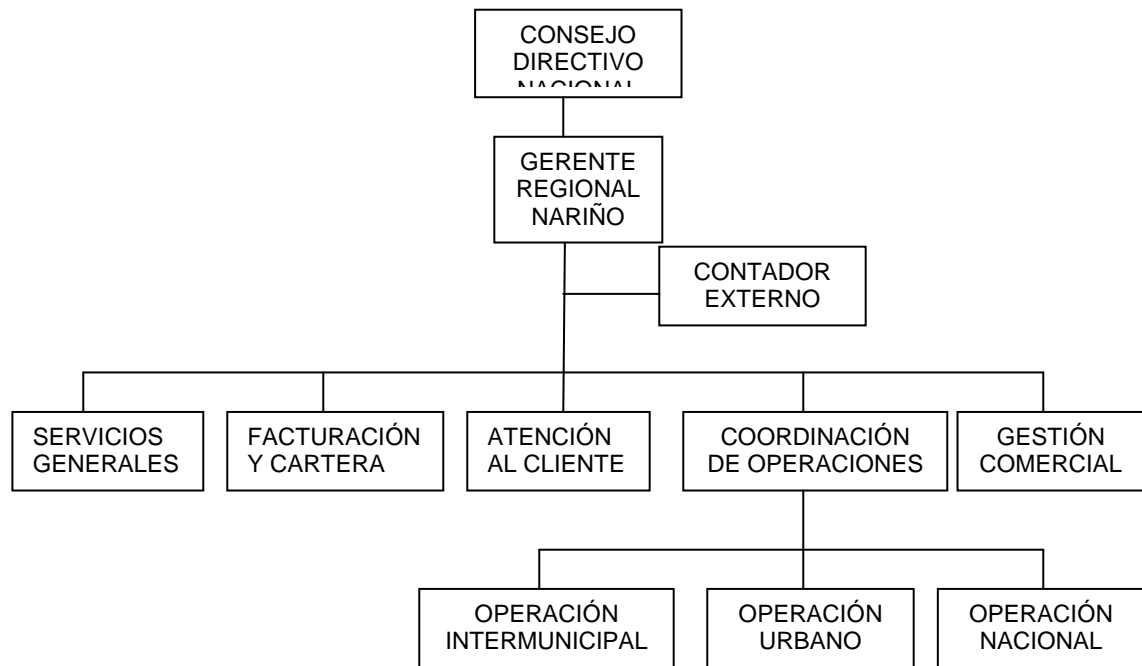
Teniendo en cuenta el análisis de las Amenazas y Oportunidades que representan el sector externo para la empresa, se realiza la respectiva clasificación con el impacto correspondiente.

**Cuadro 18. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>ECONÓMICOS</b>									
* Economía de servicios	X						X		
* Disponibilidad de créditos		X					X		
* Tasas de interés		X						X	
* Tasas de inflación				X			X		
* Tendencia del PIB	X						X		
* Índice de tendencias del desempleo	X								X
<b>ECONÓMICOS</b>									
* Tratado de Libre Comercio (TLC)				X			X		
<b>SOCIALES, CULTURALES, GEOGRÁFICOS Y DEMOGRÁFICOS</b>									
* Tasa de Nacimiento						X			X
* Tasa de defunciones			X						X
* Tasa de inmigración	X								X
* Crecimiento de la inseguridad				X			X		
* Desarrollo Social				X			X		
<b>POLÍTICOS</b>									
* Leyes tributarias y reformas				X			X		
* Organismos de control y supervisión		X						X	
* Leyes, códigos laborales	X						X		
* Reelección de Gobierno				X			X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
* Obsolescencia de la tecnología				X			X		
* Automatización de procesos	X							X	
* Auge tecnológico de las telecomunicaciones	X						X		
* Costo de paquetes tecnológicos				X			X		
<b>COMPETITIVOS</b>									
* Publicidad de la competencia				X			X		
* Imagen corporativa de la competencia				X			X		
* Nivel tecnológico de la competencia				X			X		
* Radio de acción de la competencia				X			X		
* Portafolio de servicios de la competencia				X			X		
* Precio de la competencia	X						X		

Fuente: Esta Investigación.

**Figura 1. Estructura organizacional Láser Express Mercadeo L.T.D.A Regional Nariño**



### 8.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

Los procedimientos requeridos para su elaboración son:

- Determinar las oportunidades y amenazas de la empresa.
- Seleccionar los factores claves del entorno.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy Importante) a cada factor. La ponderación otorgada a cada factor, indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a todos los factores deberá ser 1,0. Clasificar los factores claves de acuerdo a la siguiente escala:

Amenaza mayor	=	1
Amenaza menor	=	2
Oportunidad menor	=	3
Oportunidad mayor	=	4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0., el resultado ponderado promedio es 2,5., un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

**Cuadro 19. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Economía de servicios	0.04	4	0.16
2. Disponibilidad de crédito	0.04	3	0.12
3. Tasas de interés	0.06	3	0.18
4. Tasas de inflación	0.06	1	0.06
5. Índice de la tendencia del desempleo	0.03	4	0.12
6. Producto Interno Bruto	0.04	4	0.16
7. Tratado de Libre Comercio (TLC)	0.05	1	0.05
8. Crecimiento de la seguridad	0.08	1	0.08
9. Leyes y reformas	0.06	1	0.06
10. Reelección de Gobierno	0.08	1	0.08
11. Desarrollo Social	0.05	1	0.05
12. Obsolescencia de la tecnología.	0.04	1	0.04
13. Auge en las telecomunicaciones.	0.08	4	0.32
14. Imagen corporativa de la competencia.	0.08	1	0.08
15. Nivel tecnológico de la competencia	0.06	1	0.06
16. Radio de acción de la competencia	0.06	1	0.06
17. Precio de la competencia	0.09	4	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.16</b>

Fuente: Esta investigación.

Los factores externos claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es de 2.16 podemos afirmar que la empresa Láser Express Mercadeo LTDA., se encuentra muy cerca del promedio establecido debido a la existencia de un gran número de amenazas que influyen de manera determinante en el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, existen varias oportunidades que la organización puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado contrarrestando las amenazas que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo para la empresa.

## **8.10 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EN ESCENARIOS FUTUROS**

Para la realización de esta matriz se deben formular escenarios futuros, en donde se hace una simulación de cómo van a variar los factores externos claves en el y que incidencia van a tener en el desempeño futuro de la empresa. A continuación se establece la tendencia de las variables claves de éxito en el entorno de la Empresa Láser Express Mercadeo LTDA., de acuerdo a los siguientes escenarios:

**Economía de servicios**, se estima que el comportamiento de esta variable continuará presentándose de manera creciente, pues el mercado se amplía cada vez más, en la comercialización de bienes intangibles. Es por ello que se la considerará como una oportunidad mayor.

**Disponibilidad de crédito**: El sector financiero hoy en día ha innovado sus procesos, permitiendo a los solicitantes de los créditos gestionar menos trámites. Por lo anterior la accesibilidad es más fácil y la respuesta de aprobación está en menor tiempo que en años anteriores, en este sentido es una oportunidad mayor.

**Tasas de interés**, de acuerdo a las políticas del Banco de la República, se establece que esta variable presentará un comportamiento ascendente durante los próximos años, por tanto se constituirá en una amenaza mayor.

**Tasas de inflación**, para los próximos años el gobierno espera disminuir gradualmente estos niveles es por eso que se considerará como una oportunidad menor.

**Índices de tendencia al desempleo**, las proyecciones indican que los niveles de desempleo tendrán una tendencia a la alza por lo cual se continuará considerando a esta variable como una oportunidad menor.

**Tendencias del PIB**, en el momento es incierto el comportamiento de la economía por los efectos del Tratado de Libre Comercio (TLC), sin embargo haciendo caso a

las proyecciones gubernamentales, podemos afirmar que su tendencia es a la alza, por lo tanto es una oportunidad mayor.

**Tratado de Libre Comercio (TLC)**, ha generado en el país un poco de incertidumbre, pues negociar con un país con alta tecnología y por ende menos costo, estaría el país en gran desventaja. Sin embargo según las negociaciones todavía inconcretas, puede ser desfavorable para el sector. En este sentido, es una amenaza media.

**Crecimiento de la inseguridad**, presenta una tendencia creciente y por lo tanto afecta el desarrollo de la empresa, aunque según los criterios del estado por el plan de seguridad democrática, puede considerarse en futuro como una oportunidad menor.

**Desarrollo social**, presenta una tendencia a la baja, por lo tanto es una amenaza mayor para la empresa.

**Leyes tributarias y reformas de las mismas**, se constituirán en una amenaza mayor, porque el estado de viabilidad cada vez hay más reformas constitucionales y tributarias, sin embargo, el hecho de proponer nuevas reformas tributarias puede generar costos políticos al gobierno de turno, es probable que haya un alivio en este aspecto para el sector empresarial, como por ejemplo en reducir el impuesto de renta al 28.5 %. En este caso se constituye en una oportunidad mayor.

**Reelección de gobierno**, será considerada como una amenaza mayor, debido a que cada gobierno presenta programas y proyectos de reformas tributarias, para mantener los gastos de la seguridad y del gobierno.

**Obsolescencia de la tecnología**, como consecuencia de los avances en investigación y desarrollo en todos los campos de la ciencia, la tecnología están en constante transformación y cambio en aras de mejorar la calidad de vida, por lo cual continúa siendo una amenaza mayor.

**Auge de las telecomunicaciones**, importantes hoy en día para agilizar el servicio. Por lo anterior es una oportunidad mayor.

**Imagen Corporativa de la competencia**, encaminada a garantizar la eficacia y eficiencia de los procedimientos, y la calidad del servicio, por lo tanto esta variable se constituirá en una amenaza menor.

**Nivel tecnológico de la competencia**, seguirá con el comportamiento creciente a la inversión en la actualización de los equipos, por lo tanto continuará como una amenaza mayor.



**Radio de acción de la competencia**, es de gran cobertura por la alta experiencia y trayectoria en el mercado, quienes han ganado confianza en los consumidores, sin embargo no han cubierto la zona en su totalidad, por esta razón es una amenaza menor.

**Precio del servicio de la competencia**, continuará siendo regulados, es favorable para la empresa porque Láser Express Mercadeo LTDA. tiene ventaja competitiva en este aspecto, por lo que se considerará como una oportunidad mayor.

**Cuadro 20: Matriz de evaluación del factor externo futura (MEFEF)**

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Economía de servicios	0.04	4	0.16
2	Disponibilidad de crédito	0.06	4	0.24
3	Tasas de interés	0.04	1	0.04
4	Tasa de inflación	0.06	3	0.18
5	Índice de le tendencia del desempleo	0.03	3	0.09
6	Tendencia del PIB	0.04	4	0.16
7	Tratado de Libre Comercio (TLC)	0.04	2	0.08
8	Crecimiento de la inseguridad	0.08	2	0.08
9	Desarrollo Social	0.08	1	0.08
10	Leyes tributarias y reformas	0.07	4	0.32
11	Reelección del Gobierno	0.06	1	0.07
12	Obsolescencia de la tecnología	0.06	1	0.06
13	Auge de las telecomunicaciones	0.05	4	0.24
14	Imagen corporativa de la competencia	0.08	1	0.08
15	Nivel tecnológico de la competencia	0.06	1	0.08
16	Radio de acción de la competencia	0.06	1	0.06
17	Precio de la competencia	0.09	4	0.24
	TOTAL	1		2.26

Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar, la matriz arroja un resultado de 2.26, lo que representa un incremento de 0.10, esto significa que le futuro le ofrece un ambiente externo más favorable, debido a que algunas variables sufren grandes transformaciones que inciden en el ambiente de la empresa.

## **8.11 ANALISIS INTERNO**

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de las áreas funcionales de la empresa. “La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos”<sup>6</sup>.

La empresa no solo debe actuar de manera armónica y sincronizada sino que debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a disposición. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de Planeación Estratégica. De esta forma el análisis interno de la organización está en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta el análisis de la capacidad interna de la empresa Láser Express LTDA., en donde se destacan los siguientes factores:

### **8.11.1 Auditoria gerencial**

Es una de las herramientas más importantes con que cuentan las empresas, ya que se relaciona directamente con la ejecución del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, por ende facilita el desarrollo de todas las actividades de la empresa de manera eficiente y efectiva.

8.11.1. 1 Planeación. Establecimiento de planes de acción, el desarrollo de las actividades de la empresa responde a sus necesidades diarias, actualmente no cuenta con un plan institucional que oriente la realización de las tareas en aras de alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

- **Direccionamiento estratégico**, la misión y los principios corporativos fueron establecidos en periodos anteriores, pero de igual forma se han ido redireccionándolos, sin embargo todavía no se encuentran acordes con los cambios estructurales que se han llevado a cabo y con los objetivos de la empresa. Además la visión no se encuentra definida y la mayoría de los clientes internos y externos desconocen los lineamientos generales que

orientan el desarrollo de la empresa. Es por ello que se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

- **Indicadores de gestión**, actualmente la empresa no ha establecido de manera clara y precisa los fundamentos en que se midan el desempeño de cada miembro de la empresa, simplemente se tiene en cuenta el resultado de los procesos, por lo tanto esta variable representa una debilidad alta de impacto alto.
- **Determinación de estrategias**, en la empresa se han venido aplicando varias estrategias encaminadas al mantenimiento del mercado existente, como la prestación del servicio mediante oficinas diferentes a la actividad propia de la empresa por medio de alianzas, la promoción de los servicios a través de los mismos usuarios y el mercadeo del portafolio de servicios a las diferentes instituciones, sin embargo dichas estrategias obedecen a las necesidades inmediatas de corto plazo que no tienen continuidad, por lo que se considera como una debilidad baja de impacto alto.
- **Reacción ante los competidores**, Láser Express Mercadeo LTDA., a lo largo de su trayectoria de ha caracterizado por la atención al cliente y precio, grandes ventajas competitivas, que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.
- **Proactividad ante las necesidades**, una de los objetivos principales de la empresa ha sido la vocación de servicio, desde este punto de vista, la empresa ha estado en la búsqueda constante de nuevos satisfactores en aras de optimizar los servicios que ofrece a la comunidad. Por lo tanto se considera como una fortaleza baja de impacto bajo.
- **Sistema presupuestal**, desafortunadamente la empresa no posee un sistema presupuestal que satisfaga sus requerimientos, reflejo de ello, que la información contable no está a mano de la Gerencia. Por tanto se considera ha esta variable como una debilidad alta de impacto alto.
- **Enfoque de gerencia estratégica**, como se mencionó anteriormente la gerencia es asumida por uno de los socios fundadores de la empresa, con grandes capacidades administrativas y gerenciales, la empresa ha sido manejada con una espíritu emprendedor y orientada a la vocación de servicio. Esto se convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

8.11.1.2 Organización Manual de funciones, existe claridad en las funciones y responsabilidades debido a que el personal conoce ampliamente sus funciones, responsabilidades y los métodos para realizar sus tareas, lo cual incrementa la productividad laboral ya que proporciona las herramientas necesarias para el buen desempeño, a pesar de que no se encuentran por escrito, situación que puede

perjudicar el desempeño de los trabajadores cuando ingrese nuevo personal, por lo que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

- **Manual de procedimientos**, en la empresa no cuenta con la descripción escrita de procedimientos, que permite pequeño grado de ambigüedad en las labores y repetición de algunos procesos. Es por ello que esta variable se convierte en una debilidad baja de impacto medio.
- **Estructura organizativa**, en la empresa existe el organigrama que se ajusta a las necesidades de la empresa y facilita el desarrollo de las actividades, ya que ha sido adoptado con facilidad por todo el personal. Convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.
- **Toma de decisiones**, que se encuentran centralizadas en la gerencia general de la empresa, es ágil y oportuna, se basa en la información necesaria y asume los riesgos de la acción recomendada pues está sujeta a una evaluación previa. Por lo tanto se constituye en una fortaleza media de impacto medio.
- **Niveles de autoridad**, el organigrama especifica claramente las unidades de mando que han sido entendidas y asumidas por el personal, constituyéndose en un sistema de apoyo para el desarrollo de las tareas asignadas. Lo que representa una fortaleza media de impacto alto.
- **Agrupación de actividades**, en el organigrama actual, se evidencia la integración de funciones afines con las áreas determinadas, lo que permite agilidad en el desarrollo de los procesos y facilita los flujos de información. Considerándose como una fortaleza baja de impacto medio.
- **Manual de control interno**, Láser Express LTDA., no ha establecido de manera clara y precisa los mecanismos de control en la evaluación de los procesos, es por ello que se considera ha esta variable como una debilidad alta de impacto alto.
- **Evaluación del desempeño**, actualmente en cada área de la empresa no se han definido parámetros específicos de evaluación que midan el desempeño a través de indicadores, ya que la evaluación se hace en forma cualitativa y sin determinar periodos de evaluación. Convirtiéndose en una debilidad alta de impacto alto.

8.11.1.3 Motivación. Actitud hacia el trabajo, el personal en la empresa refleja su potencial y deseo de superación, se encuentra plenamente identificado con las labores que realiza y por ende esta actitud es la que refleja al usuario final, por eso esta variable se constituye en una fortaleza alta de alto impacto.

- **Liderazgo**, el gerente de la empresa ha dejado de ser un jefe para convertirse en un líder reconocido por todo el personal, ya que le permite participar activamente en el desarrollo de nuevos proyectos incentivando la creatividad y la innovación. Considerándose ha este aspecto como una fortaleza alta de alto impacto.
- **Tasas de ausentismo**, el personal de la empresa está consciente de la importancia de su desempeño, por lo tanto es responsable en el cumplimiento de sus funciones generando una fortaleza alta de impacto medio.
- **Coefficientes de rotación del personal**, es una variable poco fluctuante de profesionales. Considerándose como una fortaleza alta de impacto alto.
- **Sistemas de comunicación**, no se encuentran a la par con los avances tecnológicos que le faciliten la condensación de la información en una base de datos para agilizar su respectivo manejo de manera eficiente y oportuna, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto.
- **Sistemas de estímulos y sanciones**, la empresa no ha implantando ningún sistema referente a este ítem, tan solo existe una forma de sanción como el memorando cuando existe incumplimiento e improductividad laboral por lo tanto se constituye en una debilidad alta de impacto bajo.
- **Empoderamiento**, el personal de Láser Express LTDA., tiene una débil participación en la toma de decisiones y la solución de problemas relacionados con el cargo que desempeñan, a pesar de que la administración otorga responsabilidad a sus colaboradores constituyéndose en una debilidad baja de impacto bajo.
- **Trabajo en equipo**, en el interior de la empresa se ha formado un verdadero equipo de trabajo como resultado de su experiencia y trayectoria, pues han unido sus esfuerzos en el logro de un objetivo común que a la vez facilita su realización personal, lo que constituye en fortaleza alta de impacto alto.
- **Clima organizacional**, se ha logrado construir un ambiente armónico que permite el desarrollo del individuo a nivel profesional, personal, social y cultural por lo tanto es una fortaleza alta de impacto alto.
- **Estabilidad**, actualmente los empleados gozan de una estabilidad laboral, lo que genera una fortaleza alta de impacto alto.
- **Sentido de pertenencia**, los empleados que laboran en Láser Express LTDA., tienen un alto sentido de compromiso con la empresa, reflejándose en el buen desempeño de sus labores ya que han logrado identificar sus objetivos individuales con los de la organización, lo que ha incrementado la buena

imagen de la empresa. Por tanto se considera ha esta variable como una fortaleza alta de impacto alto.

8.11.1.4 Selección de Personal. Procesos de selección de personal, los procesos no son adecuados debido a que no realizan convocatorias amplias, que permita contar con mayor número de candidatos para la selección, es por ello que se constituye en una debilidad baja de impacto bajo.

- **Programas de capacitación**, en la empresa no existen programas tendientes a la capacitación constante de los empleados acorde a las necesidades de la empresa que puedan facilitar el desarrollo de sus potencialidades. Por eso se considera a esta variable como una debilidad alta de impacto alto.
- **Nivel de Remuneración**, la empresa ofrece a sus empleados de planta un sueldo acorde con las funciones de cada uno, y las prestaciones sociales legales, auxilio de transporte y seguridad social. Constituyéndose en una fortaleza media de alto impacto.
- **Procesos de inducción de personal**, la empresa no establece amplios procesos de inducción, simplemente otorga unas indicaciones muy generales, por lo que el nuevo personal a debe hacer uso de la observación y el análisis para el desempeño de sus labores. Esto se convierte en una debilidad de impacto alto.
- **Nivel académico del talento humano**, el personal de la empresa cumple con el perfil profesional para su eficiente desempeño y constantemente actualiza sus conocimientos relacionados con el cargo asignado. Por lo que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.
- **Experiencia**, para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo, además el personal vinculado actualmente cuenta con una amplia trayectoria dentro de la empresa lo que facilita el desarrollo de los procesos y la resolución eficiente de problemas. Convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

8.11.1.5 Control. Control financiero, no se han diseñado mecanismos de control financiero debido a que la empresa no ha establecido mecanismos de control y evaluación, además por la reducción de costos la contratación del personal contable es a través de asesoría. Lo que se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

- **Control de ventas**, se afirma que existe una base de datos en donde se lleve el control de las ventas. Estas ventas son de tipo de contado, cuando se hacen a crédito es a muy corto plazo. Esto se convierte en una fortaleza baja de impacto alto.

- **Control de gastos**, en la empresa se desarrolla la gerencia del día a día lo que impide la proyección adecuada de los gastos, es así como a esta variable se la considera debilidad alta de impacto alto.

### 8.11.2 Auditoria de mercadeo

Establece el nivel de la empresa para definir, anticipar crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios, es una fuente de información que proporciona las características diferenciales de la organización que le permiten obtener mayor participación en el mercado.

8.11.2.1 Sistemas de Mercadeo. Investigación de mercado, la empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que le brinde información suficiente y oportuna para la aplicación de nuevas estrategias. Es por ello que esta variable se considera como una debilidad alta de impacto alto.

- **Pronósticos de ventas y mercados**, no existen documentos soportes al respecto que determinen las condiciones futuras del comportamiento del mercado y las ventas, por lo cual se convierte en una debilidad alta de impacto alto.
- **Plan de mercadeo**, las estrategias que actualmente se están aplicando no están contempladas dentro de un plan de mercadeo institucional; convirtiéndose en una debilidad alta de impacto alto.
- **Evaluación de la ejecución de estrategias**, la empresa desarrolla estrategias, respondiendo a sus necesidades específicas dentro de un marco de tiempo determinado sin tener los soportes necesarios, que garanticen la efectividad de las mismas, es decir la formulación de estrategias se hace de manera intuitiva por lo tanto no existen mecanismos de evaluación que midan los resultados y controlen los costos de su aplicación. Considerando a esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

8.11.2.2 Productividad de Mercadeo. Rentabilidad de servicios, la implementación de los servicios no se hace basada en estudios financieros que arrojen los rendimientos futuros, esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

- **Costos de mercadeo**, la empresa no ha otorgado un rubro específico que asuma los costos de mercadeo, lo que constituye en una debilidad alta de impacto medio.

8.11.2.3 Función de Mercadeo. Portafolio de servicios, es una de las fortalezas altas de impacto alto, ya que, así como la competencia del mercado regional; las instituciones prestadoras de servicios de mensajería y transporte de

mercancías, que prestan los mismos servicios que ofrece Láser Express LTDA., de manera integral. Por lo tanto es una fortaleza alta de impacto alto.

- **Posicionamiento del mercado**, la empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado ocupar un lugar aún pequeño en la mente del consumidor, pues los clientes que la conocen tienen una buena imagen de la calidad del servicio. Es por eso que se considera como una fortaleza baja de impacto alto.
- **Precio**, es una de las grandes ventajas competitivas que le permite ganar más clientes y posicionarse en el mercado; convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.
- **Cobertura del mercado**, actualmente la empresa opera en un amplio mercado ya que cubre los 400 poblaciones del país y en Nariño están las sedes principales, Tumaco, Pasto, Túquerres, Ipiales y la Unión es por eso que este factor es una fortaleza alta de impacto alto.
- **Publicidad**, no se ha destinado un presupuesto específico a publicidad, y se ha descuidado el cubrimiento en los medios radiales, escritos y televisivos, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto.

### 8.11.3 Auditoría financiera

Para este análisis se tienen en cuenta los datos obtenidos en los Estados Financieros de la empresa Láser Express LTDA. A treinta y uno (31) de diciembre del año dos mil cinco. Esta información permite visualizar la capacidad financiera, que comprende el análisis de la situación financiera de la empresa, para establecer los recursos con que cuenta la empresa para la formulación y ejecución de estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

- **Crecimiento empresarial**, desde su fundación la institución ha hecho grandes esfuerzos con el fin de implementar nuevas estrategias de mercadeo. Lo anterior le ha permitido consolidarse muy lentamente en los mercados regional y nacional y por ende, ha sido un crecimiento sostenido; entonces esto se constituye en una fortaleza baja de impacto bajo.
- **Facilidad para salir del mercado**, es factible por tratarse de una organización de tipo privado, es decir, no tendría dificultades para salir del mercado, teniendo en cuenta que su existencia depende directamente de recursos propios convirtiéndose en una fortaleza baja de impacto bajo.
- **El manejo de capital**, ha sido en una forma inadecuada y para la empresa representa una debilidad alta de impacto alto en este sentido la empresa debe mejorar e implementar un manejo óptimo de capital de trabajo para que la empresa pueda seguir en crecimiento.



- **Programas de contabilidad**, durante el último período no se aplicaron programas contables en la empresa, esto significa que, no se ha permitido implantar un moderno sistema contable capaz de agilizar procesos y proveer información rápida y oportuna. Es por ello que esta variable es una debilidad baja de impacto alto.
- **Manejo del sistema contable**, la empresa no cuenta con un personal estrictamente del área financiera, este proceso solo la hace un contador contratado para esta actividad, quien además no permanece en la sede de la empresa. Esta situación afecta en gran manera, a razón de que la información contable muchas veces no está disponible por la gerencia. Se convierte en una debilidad alta de impacto alto.
- **Presentación de informes**, el contador contratado por la empresa, es le encargado directo de elaborar y presentar los informes en forma oportuna y cumpliendo con los requisitos exigidos. Sin embargo, no existe periodicidad clara en esta actividad, lo que se constituye en una debilidad media de impacto alto.
- **Manejo de cobro**, la inexistencia de políticas de manejo en el cobro de cartera es muy débil, existen muchas falencias, en la empresa no existe el manejo de cartera, no existen información clara y precisa de la cartera existente. Se considera una debilidad alta de impacto alto.
- **La generación del valor agregado**, en la empresa es bueno se tiene un promedio de 15,4% anual. Lo que se hace considerar un Fortaleza alta de impacto alto.

8.11.3.1 Razones de liquidez. Razón Corriente, como se observa en la tabla de Indicadores Financieros Láser Express L.T.D.A. en el año 2005 su razón fue de 4,2 64 lo que indica que actualmente cuenta con disponibilidad de capital efectivo; explicado por el crecimiento de sus ventas, por la recuperación de cartera en estos últimos años y por el bajo nivel de endeudamiento en el corto plazo. se considera que se cuenta con alta liquidez . Esta variable es una fortaleza alta de impacto alto.

- La tasa de oportunidad aceptable del treinta y siete por ciento, se ha permitido en el último año generar seguridad de efectivo para financiar actividades comerciales de la empresa. Esta variable es una fortaleza alta de impacto alto

8.11.3.2 Razones de apalancamiento. Razón de endeudamiento, la empresa se financia en un diecisiete uno por ciento con terceros, lo que significa que la empresa financia sus operaciones en un ochenta y tres por ciento con recursos propios; El costo de las deudas a corto plazo que tiene la empresa es sumamente alta representa el 48% anual, la empresa no busca alternativas de

crédito con fuentes bancarias y esto le representa a la empresa una debilidad alta de impacto alto.

8.11.3.3 Razones de cobertura. Veces Intereses Ganados, es importante destacar que en vista del bajo nivel de endeudamiento de la empresa, fácilmente puede cumplirse con los costos anuales de intereses pactados con préstamos extrabancarios; a pesar de su alto costo, por lo que se considera como una fortaleza baja de bajo impacto.

8.11.3.4 Razones de Actividad. Rotación de Activos Fijos, la empresa tiene gran porcentaje de rotación de sus activos fijos en comparación con las ventas unida a la utilización de equipos y planta es alta, pues este tipo de activos está rotando 20,23 veces. Lo que se constituye en una fortaleza media de impacto medio.

- Rotación de Activos Totales, considerando el nivel bajo de activos de la empresa, generaron suficiente volumen de ventas para el tamaño de su inversión en este tipo de bienes, estos rotaron en 8.03 veces, por lo cual se considera una debilidad media de impacto alto.

8.11.3.5 Razones de rentabilidad. Margen Bruto de Utilidad, aunque este margen es bastante amplio (100%), en razón de que la empresa obtuvo unos descuentos en ventas muy bajos, por esta razón alcanza a obtener niveles óptimos de excedentes. Esta situación se ve reflejada sobre todo en los períodos inmediatamente anteriores (ver anexos Análisis financieros). Lo que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

- Margen de Utilidad Operativa, la empresa genera el 8,1 % de utilidades sobre ventas antes de impuestos e intereses, siendo una rentabilidad muy baja por los costos administrativos y ventas. Constituyéndose este factor en una debilidad baja de impacto bajo, debido a que no presenta grandes porcentajes de rendimiento.
- Margen Neto de Utilidad, del total de las ventas, una vez descontados los impuestos Láser Express LT.D.A. Está obteniendo un margen de utilidad neta del 5.5%. Considerando lo anteriormente mencionado, éste aspecto se convierte en una fortaleza baja de impacto bajo, porque obtuvo rentabilidad, pero muy baja para los objetivos de la organización.
- Rentabilidad del Patrimonio. La empresa genera una alta rentabilidad sobre el patrimonio del 54% lo cual convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

#### **8.11.4 Auditoria de prestación del servicio**

- Ubicación de las instalaciones, el sector donde se encuentra ubicada la empresa no es el más adecuado, ya que por los movimientos de la empresa requieren un espacio amplio y se encuentran ubicados en un sitio que no es

centro, esto no permite la afluencia de los clientes, constituyéndose en una debilidad alta de impacto medio.

- Distribución de la planta física, el local donde funciona la empresa ha sido adecuado para la prestación de este tipo de servicios, sin embargo carece de ciertos requerimientos específicos como el acceso a parqueadero entre otros. Esto se considera como una fortaleza baja de impacto alto.
- Proyección de la demanda, la empresa no ha hecho estudios encaminados a pronosticar la demanda actual y futura, por lo que esta variable se la considera como una debilidad alta de impacto bajo.

## 8.12 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Después de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, a cada una de ellas se le otorga una ponderación de alta, media o baja con su respectivo impacto.

**Cuadro 21. Matriz de impacto de la capacidad interna**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Gerenciales									
<b>1. Planeación</b>									
* Establecimiento de planes de acción				X			X		
* Direccionamiento estratégico				X			X		
* Indicadores de gestión				X			X		
* Determinación de estrategias						X	X		
* Reacción ante los competidores	X						X		
* Proactividad ante las necesidades			X						X
* Sistema presupuestal				X			X		
* Enfoque de gerencia estratégica	X						X		
<b>2. Organización</b>									
* Manual de funciones	X						X		
* Manual de procedimientos						X		X	
* Estructura organizativa	X						X		
* Toma de decisiones		X						X	
* Niveles de autoridad		X					X		
* Agrupación de actividades			X					X	
* Manual de control interno				X			X		
* Evaluación de desempeño				X			X		
<b>3. Motivación</b>									
* Actitud hacia el trabajo	X						X		
* Liderazgo	X						X		

* Tasas de ausentismo	X						X	
* Coeficiente de rotación del personal	X					X		
* Sistemas de comunicación			X			X		
* Sistemas de incentivos y sanciones			X					X
* Empoderamiento					X			X
* Trabajo en equipo	X					X		
* Clima organizacional	X					X		
* Estabilidad	X					X		
* Sentido de pertenencia	X					X		
<b>4. Selección de Personal</b>								
* Proceso de selección de personal					X			X
* Programa de capacitación			X			X		
* Nivel de remuneración		X				X		
* Proceso de inducción de personal			X			X		
* Nivel académico de talento humano	X					X		
* Experiencia	X					X		
<b>5. Control</b>								
* Control financiero			X			X		
* Control de ventas		X				X		
* Control de gastos			X			X		
<b>6. De Mercadeo</b>								
1. Sistemas de mercadeo								
* Investigación de Mercado			X			X		
* Pronósticos de ventas			X			X		
* Plan de Mercadeo			X			X		
* Evaluación de la ejecución de estrategias			X			X		
2. Productividad de Mercadeo								
* Rentabilidad de servicios			X			X		
* Costos de mercado			X				X	
3. Función de Mercadeo								
* Portafolio de servicios	X					X		
* Posicionamiento del mercado		X				X		
* Precio	X					X		
<b>7. Función del Mercadeo</b>								
* Precio	X					X		
* Cobertura del mercado	X					X		
* Publicidad			X			X		
<b>8. Financieros</b>								
* Crecimiento empresarial		X						X
* Facilidad para salir del mercado		X						X
* Manejo de capital de trabajo			x			x		
* Programas de contabilidad					X	X		

* Manejo del sistema contable				X			X		
* Presentación de informes					X		X		
* manejo de políticas de cobro				x			x		
<b>9. Auditoria Financiera</b>									
1 Razón de liquidez									
* Razón corriente	x						x		
* Tasa de oportunidad	x						x		
2. Razón de Apalancamiento									
* Razón de endeudamiento				x			x		
3. Razón cobertura									
* veces de intereses ganados			x						x
4. Razón de Actividad									
* Rotación de activos fijos		x						x	
* Rotación de activos totales					x		x		
5. Razón de Rentabilidad									
* Margen bruto	x						x		
* Margen utilidad operativa						x	x		
* Margen neto de utilidad			x						x
* Rentabilidad del patrimonio	x						x		
<b>10. Prestación del servicio</b>									
* Ubicación de las instalaciones				x			x		
* Distribución de la planta física			x				x		
* Proyección de la demanda				x			x		

Fuente: Esta Investigación.

### 8.13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Esta herramienta resume las principales fortalezas y debilidades en cada área de la empresa ya que forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa.
- Seleccionar los factores claves críticos de la empresa.
- Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un a industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor = 1  
 Debilidad menor = 2  
 Fortaleza menor = 3  
 Fortaleza mayor = 4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

**Cuadro 22.** Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO ESPERADO
1	Establecimiento de planes de acción	0.03	1	0.03
2	Direccionamiento estratégico	0.04	1	0.04
3	Indicadores de gestión	0.06	1	0.06
4	Determinación de estrategias	0.03	2	0.06
5	Manual de procedimientos	0.04	2	0.08
6	Estructura organizativa	0.02	4	0.08
7	Evaluación de desempeño	0.03	1	0.03
8	Empoderamiento	0.03	2	0.06
9	Clima organizacional	0.04	4	0.16
10	Estabilidad	0.04	4	0.16
11	Programa de capacitación	0.04	1	0.04
12	Control financiero	0.03	1	0.03
13	Control de gastos	0.03	1	0.03
14	Investigación de Mercado	0.05	1	0.05
15	Precio	0.05	4	0.2
16	Publicidad	0.04	1	0.04
17	Presentación de informes	0.02	2	0.04
18	Políticas de manejo de cobro	0.02	1	0.02

19	Valor agregado	0.04	4	0.16
20	Razón corriente	0.04	4	0.16
21	Tasa de oportunidad	0.04	4	0,16
22	Razón de endeudamiento	0.04	1	0.04
23	Rotación de activos totales	0.03	2	0.06
24	Margen utilidad operativa	0.06	2	0.12
25	Margen neto de utilidad	0.03	3	0.09
26	Rentabilidad del patrimonio	0.04	4	0.16
27	Proyección de la demanda	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1.88</b>

Fuente: Esta investigación

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de la empresa. El resultado total de la evaluación de los factores internos es de 1,88 lo que demuestra que la empresa posee fortalezas que representan algunas ventajas en la prestación del servicio y optimización de los recursos disponibles, sin embargo, existen también grandes debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo. La rápida conversión de las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar un mayor Posicionamiento en el mercado, recuperar la imagen corporativa y garantizar la perpetuidad de la empresa.

## **9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **9.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO**

La Planeación de la empresa de mensajería “LASER EXPRESS MERCADEO LTDA”, se establece para el período comprendido entre los años 2006 – 2009. Por considerar que el direccionamiento estratégico debe ser constantemente renovado, de acuerdo a los cambios que se presenten en el entorno y al interior de la organización, por lo cual se estima conveniente el período de dos años para el desarrollo de los planes y programas corporativos.

### **9.2 VISIÓN**

Desarrollar y perpetuar una empresa de alta competitividad en el campo de la mensajería y transporte de mercancías, con un alto grado de compromiso con los clientes internos y externos, posicionándose entre las mejores del país. Esta visión se logra a través de los siguientes aspectos.

La empresa, debe ser una institución sólida, con claridad estratégica y posicionada como una de las mejores alternativas del servicio de mensajería y transporte de mercancía. Atender todos los segmentos de la población, el mercado regional, tener cobertura creciente y presencia significativa en el departamento. Promover permanentemente la innovación y cultivar una filosofía empresarial basada en el desarrollo integral de las personas y las sociedades.

En la actividad comercial, aprender diariamente sobre los clientes, los servicios y la competencia. Conocer los clientes, entregarles el mayor valor percibido y exceder sus expectativas, generando en ellos satisfacción y lealtad hacia la empresa.

En los procesos, actuar con excelencia operativa adoptando las mejores prácticas y aplicando los principios de innovación y el mejoramiento continuo. Para lograrlo se apoyará en la tecnología y la cultura informática, aplicadas para generar eficiencia y valor percibido por los clientes.

En el estilo de dirección, cultivar una visión compartida, con alto sentido estratégico en la administración, la implementación y el seguimiento. Practicar un estilo de dirección participativo, centrado en las personas con autonomía en la toma de decisiones.



Tener en todas las actuaciones una clara fundamentación ética basada en principios y valores coherentes con los objetivos corporativos y con una visión de la empresa.

En las personas, fomentar el desarrollo integral de los empleados y sus familias, creando ambientes alrededor del trabajo que simulen la calidad de vida, el crecimiento personal y el aprendizaje continuo, como base para producir desempeños de alto nivel, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia, relaciones armónicas entre todas las personas.

En los resultados, ser una de las empresas, con indicadores de productividad y rentabilidad competitivos frente a las demás que permitan generar mayores ingresos a los accionistas.

### **9.3 MISIÓN**

Brindar calidad en la atención de servicios de mensajería y transporte de mercancías, basados en los principios de ética, solidaridad, y espíritu de servicio, a través de un equipo de trabajo que integra la calidez humana con los mejores conocimientos técnicos y profesionales.

### **9.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

- ❖ El cliente: Nuestra razón de ser es el cliente personal y empresarial, debemos ofrecerle el mejor servicio que le proporcione los más altos niveles de satisfacción; basados en los valores del respeto, la efectividad y la calidad, y la solidaridad, para alcanzar el mayor compromiso institucional, debido a que aprendemos cada día de nuestros clientes, ellos nos indican el camino y el rumbo de nuestro esfuerzo, al tiempo que enaltecen nuestra labor permitiéndonos serles útiles.
- ❖ Los empleados: Son núcleo vital de nuestra empresa. Estamos comprometidos a estimular su desarrollo personal, profesional, económico, cultural y familiar. Su progreso en la organización está vinculado a la calidad de su desempeño. Nuestro talento humano se caracteriza por el liderazgo, el respeto, la cordialidad, la ética y el compromiso con laboral.
- ❖ La competencia: consideramos a nuestros competidores un estímulo constante para ser mejores. Actuamos con principios de competencia sana y leal. Nuestra bandera es competir con alta calidad en aras de alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Los Nariñenses Somos responsables de ser eficientes para alcanzar altos niveles de productividad, buscando el beneficio colectivo de nuestros clientes, nuestro talento humano y el toda la comunidad Nariñense.

- ❖ El país: Basamos nuestra actuación en los más altos valores éticos de conducta y colaboración con todos los grupos humanos y entidades con las cuales nos relacionamos para el mejor desarrollo social y económico de nuestro país Colombia.

## 9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La empresa de mensajería “LASER EXPRESS L.T.D.A.”, se plantean los siguientes objetivos, flexibles a los cambios que se den a nivel interno y externo.

- ❖ Ofrecer servicios con valor agregado que brinden el 100 % de satisfacción del cliente.
- ❖ Ampliar en un 40 % la cobertura del mercado regional que le permita incrementar sus ingresos para garantizar la permanencia en el mercado y la competitividad frente a las demás empresas del sector.
- ❖ Buscar grados de endeudamiento que no comprometan la estabilidad financiera y permitan cubrir en un 60 % los pasivos contraídos por la empresa; con el objeto de reinvertir en el negocio para atraer a los clientes potenciales.
- ❖ Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia en todas las acciones y actividades de la empresa que mejoren la calidad y prestación del servicio en un 100%.
- ❖ Fomentar el desarrollo integral de los empleados en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social para obtener un alto nivel de desempeño.

## 9.6 ANÁLISIS DOFA

Es un anacrónico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

- ❖ **Estrategias FO**, se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ **Estrategias DO**, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- ❖ **Estrategias FA**, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

- ❖ **Estrategias DA**, busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir una matriz DOFA, se debe tomar en cuenta la información de las matrices MEFI Y MEFE, y seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Del perfil de oportunidades y amenazas del medio y del perfil de capacidad interna se extrajeron los factores más importantes y se compararon, así pudieron ser determinados los siguientes aspectos

#### **Fortalezas:**

1. Valor agregado.
2. Alta capacidad de Endeudamiento
3. Rentabilidad del patrimonio
4. Tasa de oportunidad
5. Razón Corriente.
6. Margen Neto de Utilidad.

#### **Debilidades:**

1. Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera
2. Razón de endeudamiento (costo de deuda alta 48% anual deficiente manejo de crédito).
3. Débil control de información financiera (control de documentos contables, sistematización oportuna)
4. Manejo de capital de trabajo (Inadecuado manejo de capital de trabajo)
5. Manejo de cobro (inexistencia de políticas de cartera)

### **Oportunidades:**

1. Economía de servicios
2. Disponibilidad de crédito
3. Tasas de interés.
4. Auge de las telecomunicaciones
5. Precio de la competencia

### **Amenazas:**

1. Crecimiento de la inseguridad.
2. Reelección de gobierno.
3. Obsolescencia de la tecnología.
4. Imagen corporativa de la competencia
5. Nivel tecnológico de la competencia.

### **Estrategias FO:**

- ❖ Implementar estrategias publicitarias, tener una idea clara de las posibilidades de mercadeo de los servicios en el medio actual; enfocar nuestros recursos hacia los clientes potenciales de manera objetiva y real aumentando la competitividad , invertir en el campo de investigación de mercados conocer satisfacciones del cliente, llegar al cliente con publicidad, atrayendo a nuevos y acrecentando la confianza en los existentes para así aumentar los ingresos de la empresa (Fortaleza 3,4 - Oportunidad 1,2,5)
- ❖ Adquisición de activos que le permitan disminuir los costos operacionales de la empresa (Fortaleza 1,2,3 - Oportunidad 2,3,4)
- ❖ Inversión en capital de trabajo, con el objeto de disminuir el costo de la deuda, se debe tener claro este tipo de inversión, de tal manera que permita conseguir recursos de terceros a menor costo, recurrir a créditos bancarios aprovechando las bajas tasas de interés, en aras a invertir en la empresa para obtener mejores resultados. (Fortaleza 2, 4,6 - Oportunidad 2,3).

### **Estrategias DO:**

- ❖ Institucionalizar la Planeación Estratégica de la empresa, con la participación de todo del personal. (Debilidad 1, 2, 3, 4,5 - Oportunidad 1, 2,3).
- ❖ Buscar alternativas de fuentes de financiación que permitan una decisión de financiamiento para disminuir costo de la deuda Instalar la empresa sistemas financieros fortaleciendo la parte administrativa, contratar un contador de planta y asesor financiero en aras de controlar la información contable, permitiendo la disponibilidad de mecanismos y herramientas de control financiero que permita profundizar en las decisiones de inversión, permitiendo

que la gerencia tome las decisiones correctas. (Debilidad 2, 3,5 - Oportunidad 2,3).

- ❖ Establecer sistemas de control y evaluación financiera (Debilidad 2,3 - Oportunidad 2,4) Posibilitar a la empresa de la existencia de evaluación de desempeño financiero que permita tener la información oportunamente actual, que permita verificar las entradas y salidas financieras de la empresa, establecer control de gastos de operación de la empresa.
- ❖ Establecer las políticas de capital de trabajo, con el fin de controlar los gastos operativos y administrativos. (Debilidades 4,5 - Oportunidades 1,4,5)

#### **Estrategias FA:**

- ❖ Utilizar el leasing financiero. (Fortaleza 1,2,3,5 - Amenaza 3,4,5)
- ❖ Implementar nuevos sistemas de información, que permita su adecuado manejo rápido y oportuno, especialmente para las ventas y servicio al cliente. (Fortaleza 1,2,3 - Amenaza 3,5)
- ❖ Sistematizar los procesos, para garantizar la eficiencia del servicio de mensajería (Fortaleza 1,2,3,4 - Amenaza 3,4,5,)
- ❖ Adquirir equipos tecnológicos, acordes a las nuevas tecnologías que agilicen la prestación del servicio, como el acceso a Internet para la prestación del servicio. (Fortaleza 1,2,3,4,5 - Amenaza 1,2,4,5)

#### **Estrategias DA:**

- ❖ Realizar alianzas estratégicas a bajo costo con otras empresas que estén interesadas en recepcionar y reportar el servicio mediante el pago de una comisión que se encuentren ubicados en sitios estratégicos para la empresa acrecente la posición competitiva frente a otras empresas gane imagen y reconocimiento empresarial. (Debilidad 1,3,4 - Amenaza 1,2,3,4)
- ❖ Diseñar y establecer índices de productividad que permitan evaluar y mejorar el desempeño laboral como organizacional. (Debilidad 1,3,4 - Amenaza 2,3,4,5)
- ❖ Diseñar políticas que permitan la recuperación de la cartera existente, implementando el cobro jurídico, clarificando la información contable, lo cual permitirá la medición real del costo de la cartera en proceso, mayor rotación de cartera y evitar incurrir a deudas innecesarias para cubrir los costos operativos de la empresa (Debilidad 1,2,3,4,5 - Amenaza 2,4,5)

Ampliar el segmento del mercado; a través de la realización de estudios de mercado, que permita llegar a nuevos clientes que paguen de contado, diversificación de servicios complementarios aprovechando la infraestructura y la tecnología de la empresa. (Debilidad 1, 3,4, 5 - Amenaza 2, 3,4, 5).

**Cuadro 23. Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DOFA LÁSER EXPRESS LTDA.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Genera valor agregado en un promedio de 8.59% anual</li> <li>2. Alta capacidad de endeudamiento, la empresa le pertenece a terceros en un 17.1%</li> <li>3. Alta rentabilidad sobre el patrimonio del 54%</li> <li>4. Tasa de oportunidad aceptable del 37.2%</li> <li>5. Alta liquidez (Razón Corriente).De 4.234 veces</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera</li> <li>2. Costo de deuda alta, del 48% anual</li> <li>3. Débil control e información financiero.</li> <li>4. Inadecuado manejo del capital de trabajo</li> <li>5. Inexistencia de políticas de manejo de cartera</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economía de servicios</li> <li>2. Disponibilidad de crédito</li> <li>3. Tasas de interés.</li> <li>4. Auge de las telecomunicaciones</li> <li>5. Precio de la competencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar estrategias publicitarias para aumentar la competitividad e ingresos de la empresa (Fortaleza 3,4 - Oportunidad 1,2,5)</li> <li>2. Adquisición de activos que le permitan disminuir los costos operacionales (Fortaleza 1,2,3 - Oportunidad 2,3,4)</li> <li>3. Inversión en capital de trabajo (Fortaleza 2,4,6 - Oportunidad 2,3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institucionalizar la planeación estratégica administrativa y financiera (Debilidad 1,2,3,4,5 - Oportunidad 1,2,3).</li> <li>2. Buscar otras fuentes de financiamiento que le permita disminuir costo de deuda (Debilidad 2,3,5 - Oportunidad 2,3).</li> <li>3. Establecer sistemas de información, control y evaluación financiera (Debilidad 2,3 - Oportunidad 2,4)</li> <li>4. Establecer políticas de manejo de capital de trabajo (Debilidades 4,5 - Oportunidades 1,4,5)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la inseguridad.</li> <li>2. Reelección de gobierno.</li> <li>3. Obsolescencia de la tecnología.</li> <li>4. Imagen corporativa de la competencia</li> <li>5. Nivel tecnológico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar el leasing financiero (Fortaleza 1,2,3,5 - Amenaza 3,4,5)</li> <li>2. Implementar nuevos sistemas de información Contable y financiera (Fortaleza 1,2,3 - Amenaza 3,5)</li> <li>3. Sistematizar los procesos de tipo financiero (Fortaleza 1,2,3,4 - Amenaza 3,4,5,)</li> <li>4. Adquirir equipos tecnológicos (Fortaleza 1,2,3,4,5 - Amenaza 1,2,4,5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar alianzas estratégicas a bajo costo . (Debilidad 1,3,4 - Amenaza 1,2,3,4)</li> <li>2. Diseñar y establecer índices de productividad (Debilidad 1,3,4 - Amenaza 2,3,4,5)</li> <li>3. Diseñar políticas claras de recuperación de cartera (Debilidad 1,2,3,4,5 - Amenaza 2,4,5)</li> <li>4. Ampliar el segmento del mercado con los clientes que paguen de contado . (Debilidad 1,3,4, 5 - Amenaza 2,3,4, 5)</li> </ol>

## 9.7 PLAN DE ACCIÓN

Para definir un plan de acción se debe tener en cuenta como va ser el funcionamiento de la empresa en cuanto a la forma de cobrar:

Para esto se hizo conveniente establecer un análisis de ingresos y costos el cual se permite describir a continuación:

**Cuadro 24. Análisis de ingresos y costos furgones**

Cálculo para cada Vehículo 4,5 toneladas	
Ruta	
Tumaco – Cali	
Tonelaje 4,5 toneladas = 4500 Kg	
Valor Kilo \$ 1000	
Ingresos No de viajes Promedio	5 * 2.250.000 = 11.250.000
Capacidad utilizada 70%	7.875.000
Costos viaje / mes	150.000 * 5 = 750.000
Combustible	28.000 * 5 = 140.000
Peajes	40.000 * 5 = 200.000
Alojamiento	60.000 * 5 = 300.000
Salarios	670.000 * 1 = 670.000
Imprevistos	250.000 * 1 = 250.000
Comisiones 25%	2.812.000
Costos variables mantenimiento y otros costos fijos	1.102.851
Total costos	5.475.351
Ingresos menos costos	2.399.649
Costos de Capital	45.000.000 * 3,5% 1.575.000
Rentabilidad	5%

Cálculo para cada Vehículo 8 toneladas	
Ruta	
Tumaco - Bogotá	
Tonelaje 8 toneladas = 8000Kg.	
Valor Kilo \$ 1000	
Ingresos No de viajes Promedio 4	4 * 8.000.000 = 3.2000.000

Capacidad utilizada 50%	16.000.000
Costos viaje / mes	240.000 * 4 = 960.000
Combustible	57.000 * 4 = 228.000
Peajes	100.000 * 4 = 400.000
Alojamiento	120.000 * 4 = 480.000
Salarios	670.000 * 1 = 670.000
Imprevistos	300.000 * 1 = 300.000
Comisiones 25%	8.000.000
Costos variables mantenimiento y otros costos fijos	1.905.667
Total costos	12.943.667
Ingresos menos costos	3.056.333
Costos capital	60.000.000 * 3,5% = 2.100.000
Rentabilidad	6%

#### Cálculo para cada Vehículo 4,5 toneladas

Ruta Ipiales - Bogotá Tonelaje 4,5 toneladas = 4500Kg. Valor Kilo \$ 650	
Ingresos No de viajes Promedio 4	4 * 8.000.000 = 11.700.000
Capacidad utilizada 70%	8.190.000
Costos viaje / mes	210.000 * 4 = 840.000
Combustible	57.000 * 4 = 228.000
Peajes	80.000 * 4 = 480.000
Alojamiento	100.000 * 4 = 480.000
Salarios	670.000 * 1 = 670.000
Imprevistos	300.000 * 1 = 300.000
Comisiones 25%	2.925.000
Costos variables mantenimiento y otros costos fijos	1.102.851
Total costos	6.735.851
Ingresos menos costos	1.454.149
Costos capital	45.000.000 * 3,5% = 1.575.000
Rentabilidad	3,2%



**Cuadro 25.** Análisis de ingresos y costos encomienda

Ruta Pasto - Bogotá Tonelaje      peso 70 kg. volumen 2,1 mt largo, 1,0 ancho 1,0 de alto	
Valor promedio declarado 1.000.000      contenido: Repuestos	
Liquidación en peso Flete 70 kg. * \$ 600	42.000
Costo de manejo 1.000.000 * 3%	30.000
Valor flete seguro 1.000.000 1.000.000 * 1%	10.000
Total flete	82.000
Valor promedio declarado 700.000      contenido papelería ruta: Tumaco – Pasto	
Liquidación en peso Flete 50 kg. * \$ 500	25.000
Costo de manejo 700.000 * 1%	7.000
Valor flete seguro 1.000.000 700.000 * 1%	70.000
Total flete	39.000

Fuente: Esta Investigación.

Los costos e Ingresos anteriormente detallados para su cálculo se tomaron en cuenta teniendo como base las rutas hacia el centro del país, la metodología que es más conveniente en la operación de la empresa tomando la liquidación por volumen.

La empresa Láser Express Mercadeo L.T.D.A., la metodología a utilizar debe ser la siguiente:

1. Tomar el peso real o el peso volumen de cada unidad.
2. Seleccionar la mayor de las dos.
3. Considerar un mínimo de 30 kg. por unidad
4. Calcular el costo de manejo.
5. Multiplicar el peso seleccionado por la tarifa kilo correspondiente.
6. Sumar al resultado el costo de manejo
7. Determinar el valor asegurado

De esta manera podrá asegurar un mejor control de costos e ingresos para la empresa, obteniendo una rentabilidad mejor.

Se debe tener en cuenta que muchos de los elementos a transportar corren diferente índole de riesgo y debido a las características físicas pueden sufrir daños por manejo, se debe elaborar una categorización de los mismos para permitir ajustar de una forma razonable y justa el valor de lo cobrado por el transporte. Cuando el Cliente paga el valor de la mercancía declarada se debe tomar un valor mínimo declarado, que lo deberá establecer en las políticas de la Empresa Láser Express.

Se debe tener en cuenta las categorías y riesgos en encomiendas y carga

No	Categoría	Riesgo
1.	Papelería	1
2.	Maquinaria Pesada	1
3.	Utensilios de Aseo	1
4.	Inmobiliarios y Trasteos	2
5.	Comestibles y Alimentos	2
6.	Electrodomésticos	3
7.	Repuestos	3
8.	Automotores	3
9.	Vidriería	3
10.	Prendas de vestir	3
11.	Medicamentos y Químicos	3
12.	Equipos electrónicos y de computador	3
13.	Otros no clasificados	3

Los activos a invertir deben estar de acuerdo a las últimas tecnologías que presenta el mercado hoy en día es muy fácil acceder a activos como:

- Equipos de computo,
- paquetes contables e informativos
- vehículos para la entrega de paquetes pequeños y medianos (motos)
- Locales comerciales para mejorar la cadena de comercialización.
- Equipo de oficina (Muebles, enseres etc.)

Toda esta inversión se debe pensar para que se agilicen los procesos administrativos y operativos de la empresa. El entorno también amenaza a las empresas, la obsolescencia de la tecnología, los costos de los paquetes tecnológicos, el portafolio de servicios y el nivel tecnológico de la competencia. Los cuales tienen gran impacto y si no se piensa en una inversión futura de activos que brinden las mejores herramientas para que disminuyan los efectos negativos sobre las empresa.

**Cuadro 26.** Plan de seguimiento

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<b>Ofrecer servicios que brinden el 100% de satisfacción.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del servicio.</li> <li>• Investigación de mercados.</li> <li>• Descuentos tarifarios.</li> </ul>	Incrementar las ventas en un 30%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar encuestas al consumidor .</li> <li>• Establecer controles de calidad en la prestación del servicio.</li> </ul>	Gerente. Jefe comercialización. Personal Asignado	Una vez al mes.	\$ 25.000.000	Relación de las ventas actuales con las anteriores. Participación en el mercado. Número de promociones realizadas.
<b>Ampliar la cobertura del mercado en un 40 %.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Expansión de los mercados potenciales a nivel departamental</li> <li>♦ Desarrollo del mercado.</li> <li>♦ Invertir en activos y recurso humano</li> </ul>	<p>Cubrir el 80% del mercado de la ciudad de Pasto.</p> <p>Obtener el 20% de participación en el mercado regional.</p>	<p>Identificar las áreas geográficas en las que no se ofrece el servicio y que existe gran potencial.</p> <p>Vincular profesionales capacitados que satisfagan la demanda</p> <p>Lanzar una campaña publicitaria en los medios masivo de comunicación</p>	Gerente. Personal asignado	Cada mes.	\$ 20.000.000	<p>Incremento en las ventas.</p> <p>Incremento de los contratos realizados con las diferentes empresas.</p>

<b>Buscar un grado de endeudamiento o 60%</b>	Buscar asesoría con las empresas de fomento empresarial y relaciones comerciales.	Incrementar en un 20% los pasivos a corto plazo. Incrementar en un 100% los pasivos a largo plazo.	Hacer el estudio financiero para determinar la alternativa de financiación más rentable.	Gerente.	Dos veces al año	\$ 15.000.000	Incremento del endeudamiento con entidades financieras.
<b>Recuperar el 70% de la cartera de la empresa.</b>	♦ Realizar el Cruce de cuentas con entidades morosas.	Realizar el cobro del 100% de la cartera	Cobro jurídico de la cartera morosa Realizar la conciliación de cartera	Gerente Contador Asesor jurídico	Trimestral Cada mes	\$ 4.000.000	Disminución de cuentas por cobrar Incremento de la razón de liquidez
<b>Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia que mejoren la calidad del servicio de mensajería en un 100 %.</b>	Diseñar y establecer índices de desempeño. Determinar los controles en todas las áreas de la empresa. Implementar un sistema de información contable. Tener herramientas de decisión financiera	Aumentar la credibilidad y confianza de los clientes actuales y atraer los nuevos. Incrementar los índices de productividad laboral. Incrementar la eficiencia	Dar a conocer al personal los índices de desempeño y los controles establecidos. Mejorar el servicio al cliente incrementado su satisfacción. Evaluar el desempeño del personal. Contratar un contador permanente y un asesor financiero	Gerente. Todo el personal.	Cada mes.	\$ 3000.000	Número de recompensas otorgadas. Número de sanciones aplicadas. Numero de controles realizados. Relación de las funciones asignadas con las realizadas.

FUENTE: Esta investigación

## 10. RECOMENDACIONES GENERALES

Una de las recomendaciones principales es que se invierta en la contratación de planta de un contador y asesor financiero, que pueda determinar permanentemente lo siguiente:

- Periodos de recuperación de la cartera.
- Periodos de pagos a proveedores.
- Manejo de anticipos entregados y recibidos.
- Sensibilidad de las ventas a la publicidad y promociones.
- Estructura de los gastos de administración y ventas.

Su principal función estaría en comparar los parámetros propuestos con los resultados históricos y analizar otras empresas que operen en el mismo negocio.

La Empresa Láser Express Ltda. debe buscar un equilibrio entre los activos en otras unidades monetarias y los pasivos en otras unidades monetarias.

Mantener una permanente vigilancia sobre el valor del negocio cada vez que se quiera hacer un cambio o que las condiciones del mercado cambien.

Se debe diseñar una política de capitalización.

- Vigilar las causales de liquidación del negocio (El patrimonio no puede ser inferior al 50% capital suscrito y pagado).
- Vigilar el endeudamiento máximo de la empresa (Valores superiores al 80% dificultan la contratación de créditos nuevos).
- Vigilar los niveles de cobertura de intereses en el mediano plazo.

Una recomendación que se debe tener en cuenta, si hay expectativas futuras de aumentar las pérdidas se debe activar gastos (diferido) y capitalizar la mayor parte a través de inversiones temporales en otras actividades diferentes al negocio.

Las herramientas que siempre se deben tener a la mano para determinar un pronóstico financiero en la empresa Láser Express Mercadeo Ltda debe ser:

- Comportamiento histórico.
- Ciclicidad de las ventas.
- Factores externos que afectan las ventas.
- Pronósticos del área de ventas.
- Política de precios.

- Promociones y rebajas.
- Estudios de mercadeo.
- Inversión en publicidad.

Como una recomendación se debe trabajar conjuntamente con el área de ventas con el fin de detectar todas las falencias de la empresa.

Se debe elevar la capacidad de endeudamiento de la empresa con el fin de invertir en la misma, fortaleciéndola, siempre y cuando la empresa responda a la inversión que se va realizar. Se deben buscar alternativas de financiación bancaria que le permita obtener intereses bajos para que la empresa no sea afectada por ello.

En todos los sectores empresariales existen empresas que marchan bien y otras que van por mal camino. Lo importante para la empresa Láser Express Mercadeo LTDA. es tratar de establecer una estructura gerencial que garantice una posición competitiva ventajosa, que proteja los beneficios de la empresa de los ataques de sus competidores y tener una persona responsable y participativa que conduzca a la misma.

En la empresa Láser Express Mercadeo LTDA. Los responsables de formular la misión y visión deben establecer las metas a alcanzar, los beneficios estables a obtener, es decir, establecer una ventaja competitiva sostenida sobre la competencia. En este punto se hace énfasis en que es importante establecer una meta que sea capaz de mantener permanentemente que controle los factores internos de Mercados como son: Un plan de mercadeo eficaz, evaluación y ejecución de estrategias, la rentabilidad de los servicios, portafolio de servicios que permita abrir otros servicios al cliente y se analice la cobertura del mercado. Esta forma de dirección se centra fundamentalmente en la estrategia de la empresa, dicha estrategia se entiende como el plan mediante el cual la empresa reafirma su ventaja competitiva. La formulación y elaboración de la estrategia exige la identificación y selección de la ventaja competitiva a conseguir y la configuración de la empresa por medio de tres dimensiones que determinan su posicionamiento en el mercado

La planificación estratégica es algo fundamental; por definición, lo estratégico nunca es urgente, pues hace referencia al largo plazo y casi todo el mundo tiene experiencia de lo que no es urgente, por muy importante que sea tiende a verse relegado día tras día. Sin un mecanismo formal de planificación estratégica, es muy difícil que el líder dedique tiempo suficiente a los problemas estratégicos, en la empresa Láser Express mercadeo LTDA. hace falta aplicar la planificación estratégica enfocándose a obtener los resultados esperados.

En la Empresa Láser Express Mercadeo LTDA. con las condiciones competitivas actuales, debe poseer un verdadero enfoque hacia el mercado y hacia el cliente,

en vez de poseer un enfoque hacia las ventas y el producto. Tener un enfoque hacia el mercado no resulta fácil y no vendrá como resultado cuando el Gerente conduzca a uno de sus principales objetivos: "Pensar en el cliente". El cambio requiere una modificación en las definiciones del trabajo y el departamento de gestión comercial, en las responsabilidades, en los incentivos y en las relaciones laborales.

En la Empresa Láser Express Mercadeo el personal del departamento de gestión comercial puede llevar a cabo de manera efectiva sus objetivos, solamente a través de un plan de mercadeo, el cual contiene las acciones que se deben llevar a cabo para lograr las metas. Por tal motivo la empresa deben tener una estructura organizacional que sea capaz de llevar a cabo dicho plan. En una empresa pequeña, una sola persona puede desarrollar todas las tareas de mercadeo: Investigación, venta, publicidad, servicios, entre otros. Por el contrario, en empresas de mayor tamaño habrá que contar con un equipo de trabajo que labore en diferentes áreas.

La Empresa Láser Express Mercadeo LTDA. necesita urgentemente realizar un estudio de capital de trabajo requerido para operar en un periodo de cuatro meses, con el propósito de determinar el monto requerido y especialmente su financiamiento; de tal manera que disminuya el costo de la deuda y permita generar mayor valor económico.

La Empresa Láser Express Mercadeo LTDA. para conseguir la financiación como los créditos bancarios necesarios debe acudir a las fuentes de financiación habituales con la mayor preparación profesional posible, o se debe asesorar con expertos en el tema, puesto que si no realiza financiación con terceros, le esta restando el valor agregado a la empresa, con el fin de crecer, en servicios, tecnología, poder ofrecer al cliente mayor calidad en sus servicios, poder invertir para obtener nuevas ganancias que le permitan su crecimiento global. Toda empresa que acude al exterior para obtener recursos lo hace con la confianza de obtener con ellos la máxima utilidad, con lo cual podrá devolver ese capital, con el costo correspondiente, después de haberlo invertido de la manera más adecuada. Este principio es básico pues cuanto más se desarrollen y crezcan, más necesitarán de capital para continuar su crecimiento.

En la Empresa Láser Express LTDA. para saber cuáles son sus necesidades reales siempre se deberá precisar en conocer, a través de sus registros contables, el volumen de ingresos y gastos, determinando así el beneficio, el dinero en efectivo, las obligaciones de pago, el activo inmediatamente realizable y el capital inmovilizado; la relación entre capital propio y capital ajeno, el porcentaje de rendimiento de la inversión y otros aspectos que le permitirán tomar decisiones.

En la Empresa Láser Express Mercadeo LTDA. se hace necesario la gestión financiera tiene a su cargo dos funciones distintivas como aportación para elevar

al máximo el valor neto actual de la inversión de los socios de la empresa. Por un lado asume la responsabilidad de las finanzas (proveer los medios para hacer frente a los pagos) y por otro debe buscar la obtención de beneficios invirtiendo el efectivo en operaciones que prometan un valor actual atractivo. Por lo tanto el objetivo será que la administración financiera permita elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar a la distribución más provechosa de los recursos que se encuentran dentro de la empresa.

En el proceso de crecimiento empresarial con respecto a los aspectos financieros, los cuales se deben analizar sin prevención alguna, pues muchas veces impiden que se continúen con proyectos de inversión por temor a no alcanzar la financiación requerida y necesaria, o a fijar sus expectativas de desarrollo únicamente y exclusivamente en la parte financiera. Para muchos se han convertido más en un impedimento que en el desarrollo de empresas, que como realidad concreta, base de un impedimento total para llevar una empresa al éxito. Por tanto se recomienda que la empresa Láser Express Mercadeo rompa toda clase de temores o falsas expectativas y recurra a buscar alternativas financieras que le permita tener un crecimiento digno de su competencia.



## CONCLUSIONES

La Empresa Láser Express Mercadeo LTDA. ha tenido dificultades en el principio de su surgimiento, ha enfrentado inconvenientes en la administración de los años de 1997 al 2000, debido a la mala administración de gastos frente a los ingresos, esta situación le sirvió para replantear los cambios que le han ayudado a ser la empresa sólida, con un crecimiento tendiente al futuro, se apoyo en esta situación para enfrentar una situación económica de fragilidad para la empresa, ganó la experiencia para manejar políticas de impulso hacia un sistema de reforma sostenible; orientada al desarrollo empresarial.

El nivel de los activos es muy adecuado respecto al volumen de operaciones que maneja la empresa Láser Express Mercadeo LTDA., el capital de trabajo es bueno para el sostenimiento, en cuanto a la capacidad instalada se puede decir que se deben replantear cambios a lo largo del tiempo, sobre todo en la tecnología a utilizar, como son los equipos de computación y programas contables.

La estructura de capital de trabajo de la empresa Láser Express LTDA. debe ser un 50% con aporte de los socios y 50% financiada por terceros, esto último refiriéndose a elevar la capacidad de competitividad en el mercado, la empresa ha tenido un fortalecimiento en su base patrimonial, se observa que su política se ha fundamentado en capitalizarse e invertir en el capital de trabajo, la empresa ha generado los suficientes fondos para crecer, pero tiene capacidad potencial suficiente para generar más.

La competencia de mercados que se observa es fuerte, determinada en la matriz DOFA, por tanto se concluye que este estudio le sirve mucho a la empresa, a sus socios y gerencia para que se apliquen en la toma de decisiones, refuercen en los aspectos de capacidad de servicios, abrir nuevos puntos de venta, fortalecer la área de atención al cliente, invertir en valor agregado para atraer a los clientes potenciales.

La determinación de nuevas normas de Dirección y procedimientos, deben implementarse en la empresa Láser Express Mercadeo LTDA. con el fin de que ello se traduzca en un incremento del valor de la empresa, se detalla que la empresa tiene una buena estructura organizacional y sus funciones son buenas en el cumplimiento, pero en un momento dado se necesita que la empresa documente sus procedimiento y sus funciones, para que de esa manera se controle su funcionamiento y se establezca claramente las responsabilidades del personal y sus derechos.

## BIBLIOGRAFÍA

BERNSTEIN, Leopold A., Análisis de Estados Financieros, México, Editorial McGraw Hill, 1996.

CORTEZ RAMIREZ, Adolfo, Análisis de Estados Financieros. Escuela de Administración Pública, ESAP. Programa de Desarrollo Municipal del Ministerio de la República de Colombia, 2002.

GARCIA, Oscar León, Administración Financiera, 3ª. Edición, Colombia, 1999.

HELFERT A., Erich, Técnicas de Análisis Financiero. Banco de la República, 1973.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Análisis Financiero Aplicado, 10ª. Edición, Colombia, Universidad Externado de Colombia, 1999.

RÉGIMEN CONTABLE, Colombia, LEGIS Editores S.A., 2002.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994.

VAN HORNE, James C., Administración Financiera, 10ª. Edición, México, Editorial Prentice Hall, 1997.

WESTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 10ª. Edición, México, Editorial McGraw Hill, 1997.